

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
Choix et définition de l'objet de recherche	4
La découverte des écovillages : un rapport intime au sujet	4
Une constellation d'appellations et de pratiques	5
L'Oasis comme dénominateur commun et objet d'étude	6
Problématisation	7
Le prisme de « l'utopie concrète »	7
L'angle de la gouvernance	11
Méthodologie	13
Un parti pris méthodologique : le double niveau d'analyse	13
Bibliographie	14
Les entretiens	15
L'observation participante	17
Problématique et annonce du plan	18
<b>Partie 1 - L'Oasis en contexte</b>	<b>20</b>
A) Le projet Oasis : la construction d'un réseau	20
Origine et évolution du projet	20
Fonctionnement de l'écosystème	21
Modalités d'accès, diversité du mouvement et sentiment d'appartenance	23
B) Perspective socio-historique et médiatique : un terreau fertile	26
Les communautés intentionnelles aux Etats-Unis	26
Le mouvement des néo-ruraux en France depuis mai 68	27
La médiatisation de la collapsologie : l'écovillage, une réponse à l'effondrement ?	28
<b>Partie 2 - L'Oasis : une utopie concrète ?</b>	<b>32</b>
A) La communication du projet Oasis comme utopie concrète	32
Une double mythologie : le colibris et l'oasis	32
Une utopie qui se donne à voir : la vitrine d'un « nouveau mode de vie »	35
La carte interactive : la mise en signes de la pollinisation des Oasis	37
B) L'expérimentation de l'utopie concrète chez les interviewés	38
Du « eux » au « nous » : les valeurs au cœur des identités collectives et individuelles	38
La terminologie du lieu, symbole d'une utopie	41
C) Entre utopie et idéologie : des frontières poreuses	43
Un rapport paradoxal à la société	43
L'Oasis : une écologie apolitique, individualiste et inoffensive ?	44
<b>Partie 3 - La gouvernance dans les Oasis : un pilier de l'utopie concrète ?</b>	<b>47</b>
A) Contours de la gouvernance dans les Oasis	47
La prise en compte du PFH : le « Putain de Facteur Humain »	47
Définition pragmatique de la gouvernance chez les Oasis	50
L'influence de modèles organisationnels et relationnels : entre adhésion et négociation	51

B) La gouvernance comme fondement d'une utopie concrète	56
La réaffirmation du « nous » à travers la gouvernance	56
Une ritualité dans la gouvernance : la réunion comme pratique codifiée	58
Le travail sur soi, le retour du colibri dans la gouvernance	62
C) Une utopie mise à mal ?	63
Entre idéal et réalité : du réenchancement au constat des difficultés	64
Une vision dissonante : le cas de Ghaia du Mas de Castera	66
Perspective critique des nouvelles formes de gouvernance : un renouvellement de « l'esprit » du capitalisme ?	67
Conclusion	69
<b>Résumé</b>	<b>73</b>
<b>Mots clefs</b>	<b>73</b>

# Introduction

*Partout en France et dans le monde, des collectifs citoyens créent de nouveaux lieux écologiques et solidaires : écohamaux, habitats participatifs écologiques, tiers-lieux... Ces lieux, nous les appelons des oasis. Ils inventent le vivre-ensemble de demain et proposent une synthèse des envies d'autonomie, de partage, de convivialité...<sup>1</sup>*

## Choix et définition de l'objet de recherche

### 1) La découverte des écovillages : un rapport intime au sujet

A l'âge de 19 ans, lors d'un volontariat en Malaisie, j'expérimente sans le savoir ma première expérience d'écovillage. Sur l'île de Pulau Bidan, une poignée de locaux réhabilitent une ancienne zone militaire laissée en friche afin d'y créer un lieu de vie soutenable visant l'autonomie alimentaire et énergétique. Le projet n'a que quelques années (et il a bien grandi depuis<sup>2</sup>) mais on y pratique déjà la vie en collectivité et certains principes de « permaculture »<sup>3</sup>. C'est à travers le documentaire *Demain !*, réalisé par Cyril Dion et Mélanie Laurent en 2015, que je prends conscience que ce lieu n'est pas une expérimentation isolée à l'autre bout du monde, mais bien un exemple de ce qui peut aussi être appliqué en France : un écovillage. Quelques années plus tard, lors de mon Diplôme Universitaire<sup>4</sup> effectué au CELSA, je renouvelle l'expérience dans quatre autres écovillages en Colombie. Toujours sur le mode du volontariat, l'immersion dans ces micro-sociétés m'amène à considérer ces lieux comme des laboratoires d'expérimentation, questionnant mon rapport au travail, à la famille, à l'habitat, à l'éducation, à l'alimentation, à l'énergie, à l'espace public/privé, à la sociabilité ou encore à la nature. A mon retour, à l'heure de choisir un sujet de mémoire de Master 2, une curiosité me guide : à quoi ressemblent ces lieux en France et pourquoi existent-ils ? Plus particulièrement, comment s'organisent-ils sur le plan humain ? Une phrase énoncée en cours résonne particulièrement en moi : « on pense choisir notre objet d'étude mais c'est notre objet qui nous choisit ».

---

<sup>1</sup> « Qui sommes-nous ? », site internet de la Coopérative Oasis. Url :

<https://cooperative-oasis.org/qui-sommes-nous/>

<sup>2</sup> Voir la page Facebook de Pulau Bidan. Url : <https://www.facebook.com/pulaubidanpermakultur/>

<sup>3</sup> La permaculture (de l'anglais *permanent agriculture*) est une méthode théorisée dans les années 1970 par Bill Mollison et David Holmgren en Australie. Cette forme d'agriculture vise à s'inspirer de la nature pour développer des systèmes agricoles en synergie, basés sur la diversité des cultures, leur résilience et leur productivité naturelle. Dès les années 1980, le terme s'étend à une approche systémique. Source : Mollison, Bill (trad. Jean-Luc Girard et Muriel Gasnier), *Introduction à la permaculture*, Passerelle Eco, 2012, 240 p, p. 13.

<sup>4</sup> Le Diplôme Universitaire « Cultures et pratiques professionnelles » du CELSA

## 2) Une constellation d'appellations et de pratiques

Ecovillage, eco-hameau, eco-lieu, habitat participatif, communauté intentionnelle, collectif, habitat autogéré... L'exploration de mon « objet concret »<sup>5</sup> m'amène à constater une grande diversité d'appellation recouvrant des pratiques très diverses : nombre d'habitants (de deux personnes à des centaines), objectif mis en avant (écologique, solidaire, spirituel, intergénérationnel ou encore culturel), durée de vie (de quelques mois à des décennies), degré de mutualisation (de la cohabitation légère au partage de l'intégralité des ressources) ou encore statuts juridiques (SCI, association, SCOP, SCIC, SAS...). Dès lors, comment qualifier et différencier ces pratiques afin de construire mon « objet de recherche »<sup>6</sup> ? L'observation de la terminologie utilisée par les lieux m'a amenée à un premier constat : le choix du terme n'est pas tant lié à des pratiques différenciantes qu'à un enjeu d'identité collective, qui sera étudié dans le développement de ce mémoire. Les éléments de définition qui suivent constituent donc avant tout une entrée en matière. Le choix s'est porté sur les trois termes étant le plus souvent apparus dans les circulations médiatiques sur le sujet : l'écovillage, l'habitat participatif et la communauté intentionnelle.

### L'écovillage

D'après la revue *Passerelle Eco*, un écovillage - parfois synonyme d'éco-hameau ou éco-lieu, est « un ensemble d'habitats de taille humaine, où la priorité est de placer l'homme et l'environnement au centre de tous les intérêts. »<sup>7</sup>. En principe, une attention particulière est portée :

- au niveau écologique : aménagement du territoire, principes d'écoconstruction, gestion des énergies renouvelables, agriculture (permaculture, agriculture biologique, circuit court...), gestion de l'eau, gestion des déchets ;
- au niveau économique : dynamisation de la production locale par l'intégration de petits commerces et petites entreprises locales ;
- au niveau social : activités de rencontres, de formation ou d'accueil.

Le terme d'écovillage semble aujourd'hui le plus médiatisé en anglais comme en français, si l'on compare le nombre d'occurrence sur le moteur de recherche Google<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> « L'objet de recherche est le phénomène, ou le fait, tel que le chercheur le construit pour pouvoir l'étudier. L'objet scientifique désigne une représentation déjà construite du réel : il se situe du côté du résultat de la recherche et de la connaissance produite. » Il est donc « à mi-chemin entre d'un côté les objets concrets qui appartiennent au champ d'observation et, de l'autre côté, les représentations explicatives du réel déjà existantes ou visées (qui relèvent, quant à elles, de l'objet scientifique) ». Source : Davallon, Jean. *Objet concret, objet scientifique, objet de recherche*. Hermès. 38, 2004.

<sup>6</sup> Cf définition ci-dessus.

<sup>7</sup> « Qu'est-ce qu'un écovillage ? », site internet de la revue *Passerelle Eco*. Url : [https://www.passerelleco.info/article.php?id\\_article=115](https://www.passerelleco.info/article.php?id_article=115)

<sup>8</sup> Voir Annexe 1

## L'habitat participatif

L'habitat participatif - proche des termes habitat groupé, habitat coopératif, cohabitat ou *cohousing* en anglais - est caractérisé par la mutualisation d'espaces et services communs. Ces derniers peuvent prendre des formes variées : voiture, terrasse, jardin, potager, laverie commune, espace réservé aux enfants ou à l'accueil de visiteurs, etc. Contrairement aux autres termes qui n'ont pas de reconnaissance juridique, la « société d'habitat participatif » est l'une des formes reconnues en France dans la loi ALUR<sup>9</sup> de 2014.

## La communauté intentionnelle

Le terme de communauté intentionnelle, de l'anglais *intentional community*, a été forgé dès les années 1940 aux Etats-Unis : équivalent à cette époque de « communauté coopérative », il désigne alors des groupes proclamant un même refus de la guerre, de la ségrégation raciale, du mépris de classe et du conservatisme environnemental.<sup>10</sup> Le terme a ensuite été défini en 1953 par la *Fellowship of International Communities* (FIC) comme « un groupe de personnes unies par une intention ou, si l'on préfère, par un projet commun »<sup>11</sup>. Thomas Miller, spécialiste universitaire du sujet, dénombre sept caractéristiques essentielles des communautés intentionnelles : « l'existence d'un projet commun qui place le groupe en situation de rupture avec la société dans son ensemble, une priorité donnée au bien collectif sur les choix individuels, une proximité géographique (les individus doivent vivre ensemble dans un espace circonscrit), des interactions personnelles entre les membres, une économie de partage, totale ou partielle ; une existence concrète, au-delà des utopies de papier (nouvelles, essais, conférences... qui décrivent un monde idéal) ; et une masse critique de communards<sup>12</sup>, dont on peut fixer le seuil minimum à cinq. »<sup>13</sup>

### 3) L'Oasis comme dénominateur commun et objet d'étude

Face au constat de cette hétérogénéité, il était nécessaire de faire un choix. Baser mon étude sur l'un de ces termes uniquement aurait été complexe, car - nous le verrons - les projets eux-mêmes oscillent entre plusieurs qualificatifs. La découverte du projet Oasis a permis de répondre à cet enjeu de cohérence des terrains étudiés.

---

<sup>9</sup> La loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, dite loi ALUR ou loi Duflo II, est une loi française relative au logement. Source : « *Loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové* », Wikipedia.

<sup>10</sup> Lallement, Michel. *Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*. Seuil., 2019. p 49

<sup>11</sup> Fellowship of Intentional Communities. *The 1959 Yearbook of The Fellowship of Intentional Communities*, Yellow Springs, août 1959.

<sup>12</sup> « Communard » est un terme qui historiquement renvoie aux partisans ayant participé à la Commune de Paris en 1871. Dans la littérature sociologique étudiant le phénomène des communautés intentionnelles, il se réfère aux habitants des communautés.

<sup>13</sup> Miller, Timothy. *The 60s communes. Hippies and Beyond*. Syracuse University Press. New York, 1999.

Initié par Pierre Rabhi dans les années 1990 à travers « Le Manifeste Oasis en Tous Lieux », le projet Oasis a pour objectif d'encourager la création de lieux de vie écologiques et solidaires. Le projet rejoint le Mouvement des Colibris (lui aussi fondé par Pierre Rabhi) en 2015 et est aujourd'hui porté par la Coopérative Oasis<sup>14</sup>. Sont qualifiés « d'oasis » les lieux se reconnaissant dans cinq intentions<sup>15</sup>: « agriculture et autonomie alimentaire ; éco-construction et sobriété énergétique ; mutualisation ; gouvernance respectueuse ; accueil et ouverture sur le monde ». Il existe trois types d'oasis, qui correspondent « aux envies et à la progression de tous » (les oasis de vie, les oasis-ressources, et les graines d'oasis<sup>16</sup>) : dans le cadre de cette recherche, notre attention portera uniquement sur les oasis de vie, et plus particulièrement ceux en milieu rural. Le choix du projet Oasis comme dénominateur commun a eu une implication importante dans la méthodologie choisie : petit à petit, en raison de la place du projet Oasis dans les entretiens et de sa notoriété dans les circulations médiatiques, celui-ci s'est imposé comme un objet d'étude en soi.

## Problématisation

### 1) Le prisme de « l'utopie concrète »

« Les immigrants de l'utopie »<sup>17</sup>; « De l'utopie à la réalité, vivre en écovillage hors de la société capitaliste »<sup>18</sup>; « À l'écovillage de Pourgues, l'utopie collectiviste est en marche »<sup>19</sup>... La notion d'utopie apparaît dès les premières explorations autour de mon sujet à travers les titres de parutions médiatiques. La découverte du concept « d'utopie concrète » dans l'ouvrage *Un désir d'égalité*<sup>20</sup> de Michel Lallement m'a amenée à explorer les fondements philosophiques et sociologiques qui sous-tendent ce concept.

L'utopie est un terme créé en 1516 par Thomas More pour le titre de son oeuvre *Utopia*, dans laquelle il décrit une société imaginaire idéale. Dans son sens étymologique (en grec *ou*, « non », et *topos*, « lieu »), l'utopie est un lieu qui n'existe pas. Dans l'imaginaire collectif, l'utopie est une chimère, une belle idée destinée à demeurer inatteignable. Souvent réduite à sa forme littéraire - rêve ou fiction - ou discréditée en raison de ses dérives totalitaires du XXème siècle<sup>21</sup>, l'utopie serait une notion dépassée dont il

<sup>14</sup> L'histoire, l'évolution et le fonctionnement du projet Oasis seront développés en Partie 1.

<sup>15</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

<sup>16</sup> Voir Annexe 3.

<sup>17</sup> Medjeveski, Nicole. *Les immigrants de l'utopie*. Documentaire. Gorgone productions et Luna Blue Film, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=zl9hMH17zxY>.

<sup>18</sup> Descout, Oriane. « De l'utopie à la réalité, vivre en écovillage hors de la société capitaliste ». *Blog Toits Alternatifs*, s. d. <https://toitsalternatifs.fr/habitatalternatif/utopie-realite-vivre-ecovillage/>.

<sup>19</sup> Courboulay, Elie. « À l'écovillage de Pourgues, l'utopie collectiviste est en marche ». *Slate FR*, 7 septembre 2019. <http://www.slate.fr/story/182154/ecovillage-pourgues-liberte-communaute-collectivite-democratie>.

<sup>20</sup> Lallement, Michel. *Op. Cit.*

<sup>21</sup> Bussy, Florent. « L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité », *Le Philosophoire*, vol. 44, no. 2, 2015, pp. 55-68.

faudrait se destituer pour accepter une vision plus « raisonnable » du monde.<sup>22</sup> Le terme « utopique » devient synonyme de « naïf », de quelqu'un sans prise avec les dures réalités du présent<sup>23</sup>. L'encyclopédie Universalis va jusqu'à caractériser la « conscience utopique » comme schizophrénique<sup>24</sup> ! L'utopie, lorsqu'elle est caractérisée par son irréalisme, devient un argument visant à discréditer des adversaires politiques, peu importe leur horizon politique (par exemple, le marxisme attachait une importance à s'auto-qualifier de « science » et à se distinguer de l'irréalisme du socialisme utopique)<sup>25</sup>.

Cette vision disqualifiante de l'utopie est soulevée par Pierre Rabhi, lorsqu'il énonce les grands principes des oasis : « Toutes ces considérations, dans le contexte du monde actuel, semblent utopiques. C'est souvent ce que me renvoient certaines personnes du plus profond de leur scepticisme. Et pourtant, rien ne changera sans utopie, sans transgression positive »<sup>26</sup>. En critiquant l'ordre existant et en proposant de le réformer en profondeur, les écrivains comme Thomas More, ayant illustré le genre littéraire de l'utopie du XVI<sup>ème</sup> au XVIII<sup>ème</sup> siècle, avaient déjà pour ambition de réaliser quelque chose de possible<sup>27</sup>. « L'utopisme le plus utopien est aussi le plus pratique. Il exige le ciel sur terre et explore les réalités extraordinaires qui sont latentes dans un présent apparemment banal », écrit John Clark<sup>28</sup>. Et si l'utopie pouvait se réaliser ? C'est dans cette dimension pratique que l'on peut comprendre les notions d'hétérotopie de Foucault, d'utopie pratique de Ricoeur ou encore d'utopie concrète de Bloch et Michel Lallement. Leurs théories sont différentes les unes des autres - de par leurs méthodologies, leurs horizons et leurs questionnements -, mais il semble intéressant d'en faire un court état des lieux afin d'éclairer notre sujet.

### **Hétérotopie et utopie pratique : comparaison entre Foucault et Ricoeur<sup>29</sup>**

« L'utopie » chez Foucault équivaut au concept « d'utopie littéraire » de Ricoeur : pour les deux auteurs, elle ne prétend pas devenir réalisable, elle est une perfection projetée ou imaginée, qui reste confinée dans le rêve. Foucault y voit un « espace merveilleux et lisse »<sup>30</sup> et Ricoeur un « pas de côté »<sup>31</sup> pour tenter de contester l'ordre établi. Foucault

<sup>22</sup> Roman, Sébastien. « Hétérotopie et utopie pratique : comparaison entre Foucault et Ricoeur », Le Philosophoire, n° 44 (2015): 69 -86.

<sup>23</sup> Creagh, Ronald. *Utopies américaines: Expériences libertaires du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*. Antigone. Mémoires sociales, 2009.

<sup>24</sup> « Les éléments schizophréniques de la conscience utopique tiennent au caractère "fixiste" et au sentiment de toute puissance de celle-ci, au rôle qu'y joue le "possible", enfin, à son caractère antidialectique » Source : « Utopie: Les Grands Articles d'Universalis », Encyclopaedia Universalis, 2016.

<sup>25</sup> Broca, Sébastien. « Comment réhabiliter l'utopie ? Une lecture critique d'Ernst Bloch », Philonsorbonne, 2012. Url : <http://journals.openedition.org/philonsorbonne/374>.

<sup>26</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis Op. Cit. p. 9

<sup>27</sup> Moyaux, Adrien. « L'Utopie de Thomas More - Résumé et analyse », BeSeven, 2017. Url : <https://www.beseven.fr/utopie-thomas-more/>

<sup>28</sup> Clark, John. P. *Anarchy and the Dialectic of Utopia*. Anarchism and utopianism, 2009.

<sup>29</sup> Roman, Sébastien. Op. Cit.

<sup>30</sup> Foucault, Michel. *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966, p. 3.

<sup>31</sup> Ricoeur, Paul. *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil, 1997, p. 36.



évoque le concept « d'hétérotopie » pour la première fois en 1966 dans *Les mots et les choses*<sup>32</sup>. L'hétérotopie désigne une utopie réalisée : elle matérialise un espace autre, qui invite à un temps autre (hétérochronie), par sa force contestataire. Les lieux décrits par Foucault sont des lieux de discipline et d'enfermement, ayant pour point commun d'être à l'intérieur d'une société tout en obéissant à des règles qui sont autres (maison de retraite, asile, cimetière...). L'hétérotopie chez Foucault n'est rien d'autre que ce que Ricoeur appelle « l'utopie pratique » : une utopie réalisée ou qui tend à la réalisation. A la différence de l'utopie littéraire, l'utopie pratique tient son caractère subversif de son désir d'effectivité. Un apport intéressant de Ricoeur pour notre objet d'étude est la dialectique qu'il construit entre utopie et idéologie. Il construit une opposition sur trois niveaux, représentés dans le tableau ci-dessous : <sup>33</sup>

*Tableau schématique de la dialectique idéologie / utopie Chez Ricoeur<sup>34</sup>*

	<b>Idéologie</b>	<b>Utopie</b>
<b>1<sup>er</sup> niveau : courant</b>	Distorsion du réel	Echappatoire / fuite
<b>2<sup>ème</sup> niveau : politique</b>	Légitimation du pouvoir	Alternative au pouvoir, saper l'autorité
<b>3<sup>ème</sup> niveau : fonction sociale</b>	Identité du groupe et intégration	Exploration du possible

Ricoeur ancre la conflictualité entre l'idéologie et l'utopie dans un rapport de force et de classes sociales<sup>35</sup> : le(s) groupe(s) dominant(s) désignent les projets des groupes dominés en les traitant d'utopiques, lesquels, inversement, dénoncent l'idéologie du pouvoir mis en place. Ainsi, l'utopie pratique a une dimension fortement politique chez Ricoeur, tandis que l'hétérotopie foucauldienne a avant tout une dimension esthétique, dont la part contestataire est pensée de manière très large et plus douce.

Sébastien Roman note deux limites communes à ces deux théories<sup>36</sup>. La première est de parler d'utopie pratique sans parler des moyens de son élaboration concrète : chez Foucault, il y a une description de l'hétérotopie, tandis que chez Ricoeur, on trouve une normativité de l'utopie pratique (elle semble vitale pour éviter la fonction de distorsion-manipulation de l'idéologie). La deuxième limite est le versant de la première : les auteurs ne parlent pas non plus de comment le pouvoir en place peut se servir du même mécanisme afin de produire sa propre hétérotopie. En opposant idéologie et utopie, Ricoeur n'envisage pas la possibilité que le pouvoir puisse produire ou encadrer les contre-discours pour mieux compléter ou asseoir son idéologie.

<sup>32</sup> Foucault, Michel. *Op. Cit.* p. 13.

<sup>33</sup> Flichy, Patrice. « La place de l'imaginaire dans l'action technique. Le cas de l'internet », *Réseaux*, vol. n° 109, no. 5, 2001, pp. 52-73.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Roman, Sébastien. *Op. Cit.*

<sup>36</sup> *Ibid.*



## De Bloch à Michel Lallement : l'utopie concrète

L'utopie décrite chez Bloch dans *Le principe espérance*<sup>37</sup> est tout d'abord rattachée à des facteurs subjectifs : elle naît de l'insatisfaction à l'égard de l'existant et du sentiment douloureux que « quelque chose manque » (*etwas fehlt*). La conscience utopique se matérialise dans un premier temps à travers l'imagination et l'exploration de « rêves éveillés » (« l'existence meilleure, c'est d'abord en pensée qu'on la mène. »)<sup>38</sup>. Mais ce rêve d'une vie meilleure n'est pas seulement fuite et résignation ; il est l'expression d'un espoir, qui incline à l'action. La conscience utopique n'en reste pas à des « images de consolation » (*yrostbilder*), mais vise à inscrire ce dépassement dans la matérialité du monde. Bloch produit une rupture avec la vision chimérique traditionnelle de l'utopie : la conscience utopique est une « conscience anticipante », en cela qu'elle peut mener à un accomplissement effectif. Elle doit s'appuyer sur une connaissance historique précise, pour faire de l'espérance une « espérance éclairée » (*docta spes*), et devenir ainsi « utopie concrète » (*konkrete Utopie*).

Reprenant l'appellation de Bloch, le sociologue Michel Lallement souhaite proposer une « sociologie des utopies concrètes ». Il construit les fondements de celle-ci à travers trois exemples : Le Familistère de Guise<sup>39</sup>, la communauté des *hackers*<sup>40</sup>, et enfin les communautés intentionnelles aux Etats-Unis<sup>41</sup>. Ces acquis accumulés lors de ses différentes études l'amènent à proposer la définition suivante : les utopies concrètes désignent des « configurations sociales » qui cumulent quatre caractéristiques.

- « ce sont des expérimentations *réelles*, qui se cristallisent dans des pratiques empiriquement observables
- ce sont des expérimentations *collectives* qui exigent des actions communes et coordonnées
- ce sont des expérimentations *situées* qui prennent forme aux marges des mondes sociaux institués, avec pour éventuelle ambition de polliniser leur environnement
- ce sont des expérimentations *morales* qui, au nom du “bien vivre ensemble” portent avec elles des exigences axiologiques en rupture avec les valeurs dominantes de la société. »<sup>42</sup>

<sup>37</sup> Bloch, Ernst. *Le principe espérance*, t. I, Paris, Gallimard, 1976.

<sup>38</sup> *Ibid.* p. 236.

<sup>39</sup> Lallement Michel, *Le Travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les Belles Lettres, 2009.

<sup>40</sup> Lallement, Michel. *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Paris, 2015.

<sup>41</sup> Lallement, Michel. *Un désir d'égalité. Op. Cit.*

<sup>42</sup> *Ibid.* p 21

Michel Lallement évoque trois implications<sup>43</sup> dans le choix de ce cadre conceptuel. La première est que, parce qu'il s'agit d'expérimentations, il ne serait pas pertinent d'opérer un tri entre vraies ou fausses utopies concrètes en fonction de leur durée de vie effective : « toute pratique utopiste réelle, même la plus éphémère, mérite considération pour féconder de nouveaux rêves en avant. » La deuxième implication est méthodologique. Les utopies concrètes sont des faits sociaux, ils « s'incarnent dans la chair du monde » : le travail de recherche empirique (observation, entretien, objectivation statistique, analyse documentaire, exploitation des archives...) est donc une condition indispensable à leur compréhension sociologique. La troisième implication concerne la place à accorder à la question du travail dans l'analyse des utopies concrètes. Celle-ci se justifie par deux arguments. Le premier est un argument d'ordre plutôt historique : « depuis celle de Thomas More jusqu'à celle d'André Gorz, toutes les utopies abstraites accordent un rôle majeur et souvent paradoxalement méconnu, à la question du travail ». Le second argument est analytique : « faire utopie s'apparente par définition à un geste prométhéen et donc à un travail. (...) Le travail dont il est question dans cette perspective est bien plus qu'une simple activité. C'est une pratique sociale entièrement tournée vers la mise en forme de la matière, des symboles, de soi, du collectif et du monde ».

En raison de la clarté et de la pertinence de ce cadre conceptuel par rapport à notre objet d'étude, l'approche de l'utopie concrète de Michel Lallement sera le prisme d'analyse de notre recherche. Les autres théories de l'utopie - et leurs limites - seront mobilisées ponctuellement.

## 2) L'angle de la gouvernance

La question de l'utopie concrète dans les Oasis peut être étudiée sous de nombreux angles : les pratiques écologiques, les modes d'éducation des enfants, les liens avec les locaux... A travers l'exploration de groupes facebook liés à ce mode de vie et le visionnage de reportages<sup>44</sup>, je constate la récurrence du terme de « gouvernance ». En parallèle, je remarque qu'il figure parmi les cinq piliers des Oasis, sous l'appellation de « gouvernance respectueuse ». Le terme de « gouvernance » m'est alors relativement familier, l'ayant côtoyé au CELSA dans son acception politique et institutionnelle (cours sur la « gouvernance européenne ») et dans mes stages dans son ancrage managérial (un groupe de travail était dédié à la gouvernance chez *makesense*). Quelle signification recouvre ce terme dans le cadre des Oasis ?

---

<sup>43</sup> *Ibid.* p 21-22.

<sup>44</sup> Plusieurs titres de reportage figurent en bibliographie.

Le terme de « gouvernance » viendrait du grec *kubernân*, signifiant « piloter un navire ou un char »<sup>45</sup>. Il est utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner des hommes. Il donne naissance au verbe latin *gubernare* qui prend la même signification et engendre de nombreux termes en français, anglais, espagnol, portugais et italien. Au XIII<sup>ème</sup> siècle, le terme d'ancien français « gouvernance » est utilisé comme équivalent de « gouvernement » (l'art ou manière de gouverner). Au XV<sup>ème</sup> siècle, il prend une connotation administrative, désignant certains territoires du Nord de la France dotés d'un statut administratif particulier. Il apparaît à cette même époque dans la sphère domestique, à travers le terme de « gouvernante ». Parce qu'il est associé à l'Ancien Régime, le terme devient désuet. Il est réhabilité au XX<sup>ème</sup> siècle en Angleterre dans le lexique de la gestion de l'entreprise (on parle de *corporate governance*). Il désigne alors « l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée »<sup>46</sup>. En parallèle, dans les années 1990, le mot anglais *governance* est reconceptualisé par des politologues anglophones et le milieu de la coopération internationale (FMI, OCDE ou encore UNESCO). On lui donne à nouveau la signification « d'art ou manière de gouverner », mais avec deux implications supplémentaires : d'une part, on distingue la gouvernance du gouvernement en tant qu'institution; de l'autre, le terme comprend désormais l'idée de participation de la société civile dans la gestion des affaires publiques. Cette résurrection du mot *governance* a entraîné la réapparition du mot français. Le terme de gouvernance prend aujourd'hui des connotations extrêmement différentes en fonction des sphères où il est utilisé<sup>47</sup>, que ce soit la gouvernance publique (Onu, Banque Mondiale, Union Européenne) ou la gouvernance privée (l'entreprise, l'université, l'association, la famille et même Internet).

L'Université du Nous (UdN)<sup>48</sup> a contribué depuis dix ans à populariser une nouvelle conception de ce terme en France. Elle présente la gouvernance comme une réflexion autour des modalités du « faire ensemble » dans un projet collectif<sup>49</sup>. Face à la tendance à aller « tête baissée » vers l'objectif, l'attention portée sur la gouvernance est une invitation à considérer le « chemin autant que le résultat ». Dans cette conception, un projet ressemble à un « grand jeu collectif coopératif » qui, comme tout jeu, doit se doter de règles pour fonctionner. De par sa popularité et son influence auprès des Oasis, nous retiendrons donc la définition de l'UdN comme cadre conceptuel : la gouvernance désigne « l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles, qui permettront de répondre aux questions que posent tout projet collectif : Comment prenons-nous nos décisions ? Qui décide de quoi ?

<sup>45</sup> Huynh-Quan-Suu, Corinne. « Étymologie du terme "gouvernance" ». *Service de traduction*, Europea.eu, s. d. [https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf).

<sup>46</sup> « *Corporate governance* », Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance)

<sup>47</sup> « *Gouvernance* », Wikipedia. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance#Gouvernance\\_priv%C3%A9e](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance#Gouvernance_priv%C3%A9e)

<sup>48</sup> Créée en 2010 par Lydia Pizzoglio et Laurent van Ditzhuyzen, l'Université du Nous est une association qui vise à accompagner des habitats groupés, des ONG, des associations et des entreprises dans la réflexion de leur « faire ensemble ».

<sup>49</sup> Voir Annexe 12.

Comment fonctionnons-nous dans nos réunions ? Qui fait quoi dans le concret ? Comment mettons nous en œuvre nos décisions ? Comment pouvons-nous construire de la confiance et de la sécurité dans un groupe ? Comment inclure des nouveaux ou comment sortir du projet ? Comment allons-nous gérer nos conflits ? (...) »<sup>50</sup>. Le périmètre de la gouvernance à travers cette définition recouvre de nombreuses sous-thématiques, qu'il serait impossible à traiter de manière exhaustive. Dans la temporalité et le spectre de cette recherche, certains aspects n'ont donc été que survolés (tels que la résolution de conflits), tandis que d'autres ont été plus approfondis (les modalités de réunion et la prise de décision). Ce choix a avant tout été motivé par la matière empirique récoltée dans le corpus.

## Méthodologie

### 1) Un parti pris méthodologique : le double niveau d'analyse

Le choix des méthodes utilisées dans cette recherche relève d'un parti pris méthodologique : celui du double niveau d'analyse.

A l'échelle macro, nous observerons la circulation des discours autour du projet Oasis, à travers les outils de communication diffusés par le projet et à travers ses résonances médiatiques. Pour cela, nous ferons appel à une approche communicationnelle interdisciplinaire, à travers le recours à la sociologie, l'anthropologie ou l'histoire, et l'application de méthodes d'analyse sémiologique et d'analyse de discours. Ces analyses porteront sur plusieurs objets empiriques<sup>51</sup>, qui oscillent entre corpus et documentation, tels que le magazine *Kaizen 100 Oasis*, le MOOC<sup>52</sup> « Concevoir une Oasis » ou encore le site internet du Mouvement des Colibris<sup>53</sup>.

A l'échelle micro, nous observerons les pratiques, les représentations et les discours des lieux qui se qualifient d'Oasis. L'approche qualitative a été privilégiée, dans un contexte où le nombre relativement restreint d'expérimentations aurait rendu une enquête quantitative peu probante. Cette approche a été mise en œuvre à travers deux moyens : la réalisation d'entretiens semi-directifs et une observation participante. Nous mettrons ces observations et interprétations en perspective grâce aux théories de l'Information et de la Communication et de la sociologie. Les approches interactionnistes et des *cultural studies* seront particulièrement mobilisées.

---

<sup>50</sup> Voir Annexe 12.

<sup>51</sup> Les objets mentionnés tout au long de cette recherche figurent en annexe.

<sup>52</sup> Abréviation de *Massive Open Online Course* qui signifie « cours ouvert en ligne et massif ». Ces cours, dispensés uniquement en ligne, sont accessibles à tous par inscription et gratuits. (L'Internaute)

<sup>53</sup> Voir Annexe 7.

## 2) Bibliographie

Ma bibliographie s'est construite au travers d'allers-retours entre lectures et descriptions empiriques du réel. A travers la recherche par mots clefs (écovillage, communauté, habitat participatif, etc.), je me suis rapidement confrontée à l'absence de littérature dédiée à mon objet d'étude. Comme le montre Michel Lallement<sup>54</sup>, ce mode de vie est bien moins étudié en France qu'aux Etats-Unis, où les expérimentations de « communautés intentionnelles » font l'objet d'une littérature abondante. Bien qu'il étudie cette pratique sur un autre territoire, le travail de Michel Lallement a constitué un premier élément essentiel dans ma compréhension historique et sociologique de ce fait social, en l'absence d'autre ressource. Cette lecture est également à l'origine du choix déterminant du concept « d'utopie concrète » au cœur de ma problématique, approfondie par la suite au travers de lectures autour des théories de Foucault, Ricoeur et Bloch. En progressant dans mes recherches, j'ai découvert des ressources permettant d'éclairer les racines socio-historiques des écovillages en France, notamment à travers le mouvement des néo-ruraux<sup>55</sup>. En observant les circulations culturelles et médiatiques autour de mon sujet, j'ai également exploré certaines thématiques récurrentes : la collapsologie<sup>56</sup>, la transition écologique<sup>57</sup>, la proximité<sup>58</sup>, le développement personnel<sup>59</sup>... Ces explorations ont constitué une approche documentaire conséquente et primordiale, bien que le choix de la problématique n'en reflète qu'une infime partie. Des lectures m'ont également permis de définir les concepts gravitant autour de la gouvernance, tels que la sociocratie<sup>60</sup>, l'holacratie<sup>61</sup> et la communication Non Violente<sup>62</sup>. Enfin, un dernier pan bibliographique concerne l'approfondissement des théories d'auteurs mobilisées dans l'analyse, tels que Goffman, Hoggart, Levi-Strauss ou encore Tönnies.

---

<sup>54</sup> Lallement Michel, *Op. Cit.*

<sup>55</sup> Le mouvement des néoruraux correspond au départ de citadins dans les zones rurales à partir des années 1970 (voir Partie 1, B, 2)

<sup>56</sup> Cassely, Jean-Laurent, et Fourquet, Jérôme. « La France : patrie de la collapsologie ? », Fondation Jean Jaurès, s. d. <https://jean-jaures.org/nos-productions/la-france-patrie-de-la-collapsologie>.

<sup>57</sup> Federau, Alexandre. *Les transitions écologiques*. Jouvence., 2018.

<sup>58</sup> Farinelli, Bernard. *La Révolution de la proximité – Voyage au pays de l'utopie locale*. Editions Libre&Solidaire., 2015.

<sup>59</sup> Marquis, Nicolas. *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*. PUF. Partage du savoir, 2014.

<sup>60</sup> A. Buck, John, et Gérard Endenburg. « La sociocratie - Les forces créatives de l'auto-organisation », Texte révisé en 2004.

<sup>61</sup> Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management ». In *Les miscellanées du changement*, 311-25. Académie des Sciences de Management de Paris. Caen: EMS Editions, 2016. <https://www.cairn.info/les-miscellanees-du-changement--9782847699340-p-311.htm>.

<sup>62</sup> Rosenberg, Marshall B. *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs): Initiation à la Communication NonViolente*. La Découverte, 2018.

### 3) Les entretiens

#### La logique de réseau et la mobilisation du principe d'inter-connaissance

Bien que le mode de vie de type Oasis devienne de plus en plus médiatisé<sup>63</sup>, cette pratique reste marginale et la mise en relation avec des lieux suppose d'en pénétrer les réseaux. Mes premières recherches m'ont amenée à répertorier les plateformes de cartes interactives<sup>64</sup> et les groupes facebook<sup>65</sup> liés à ce mode de vie. Je me suis alors confrontée au problème inverse : la sur-information. Ma stratégie a finalement évolué en m'appuyant sur le principe d'inter-connaissance : en mobilisant mon réseau et en participant à des événements sur des thématiques proches, un effet « boule de neige » s'est déclenché et j'ai ainsi pu rencontrer quatre des huit personnes interviewées.

#### Les entretiens exploratoires

J'ai réalisé mon premier entretien exploratoire avec Cristo Corbeau, qui réalisait un tour de France des écovillages. Cristo a été un informateur, dans la mesure où il a été un médiateur privilégié, qui m'a facilité les premiers contacts et m'a donné les premières informations du groupe que je souhaitais étudier. L'entretien avec lui m'a permis de confirmer la pertinence de l'angle de la gouvernance et de poser les bases de mon guide d'entretien. Notre rencontre m'a également invitée à m'interroger sur ma posture de chercheuse, en effectuant l'exercice de pré-enquête au CELSA sur notre relation. J'ai réalisé un second entretien exploratoire avec Gabrielle Paoli<sup>66</sup>, coordinatrice du réseau des Oasis au sein de la Coopérative Oasis. Cet entretien m'a permis d'accéder à des informations détaillées concernant les origines du projet Oasis et son fonctionnement, et d'observer des premiers éléments de discours. Dans un troisième temps, j'ai réalisé un entretien avec Lydia Pizzoglio<sup>67</sup>, co-fondatrice de L'Université Du Nous (UdN). Ce choix a été motivé par l'observation du rôle récurrent de l'UdN sur le sujet de la gouvernance des Oasis (dans le MOOC, dans le magazine Kaizen ou encore dans les entretiens) : créée en 2010, l'UdN a pour finalité d'accompagner la transformation sociétale en favorisant l'émergence de nouvelles formes d'organisations. Elle joue un rôle d'accompagnement des Oasis dans leurs

<sup>63</sup> Constat basé sur les dates récentes des articles et reportages sur ce sujet.

<sup>64</sup> Entre autres : <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/projet-oasis/carte-oasis>  
<http://utopies-concretes.org/#/map>  
<https://eco-villages.eu/2018/06/05/repertoire-des-ecovillages-visites-dans-20-pays-en-europe/>  
<https://fermesdavenir.org/fermes-davenir/le-reseau/cartographie-des-fermes-davenir>

<sup>65</sup> Par exemple : « Réseau National des Oasis » ; « Ecovillages, écohameau, écoquartier, éco-colocations » ; « Ecovillages démocratiques » ; « J'ai décidé de vivre dans un Eco-Village » ; « Wwoofing et écovillages pour Nomades » ; « Ecolieux Projets et Vie en Communauté » ; « Communauté autonome France (projets écolieux écovillage) »

<sup>66</sup> Voir Annexe 17.

<sup>67</sup> Voir Annexe 17.

réflexions et pratiques de gouvernance. Cet échange m'a permis de mieux comprendre la définition de la gouvernance telle qu'employée dans le contexte des Oasis et d'identifier des angles d'analyse. Enfin, mes échanges avec mon tuteur professionnel Xavier Martin, anciennement responsable de la gouvernance chez *makesense*, constituent des entretiens exploratoires, dans la mesure où ses partages d'expérience m'ont permis d'éclairer certaines facettes de la gouvernance.

## Les entretiens qualitatifs

Afin de déterminer quels lieux feraient l'objet de mon analyse, j'ai au préalable défini plusieurs critères : le lieu est inscrit dans le réseau Oasis; localisé en France et en milieu rural; implanté depuis plus d'un an; regroupe plusieurs familles sur un même lieu; et présente un intérêt particulier sur le thème de la gouvernance. Ma stratégie de contact des Oasis a évolué avec le temps : face au peu de résultat d'une recherche ouverte diffusée sur les réseaux sociaux, j'ai finalement adressé des mails personnalisés aux projets en leur joignant un document explicatif de mon projet de recherche. J'ai sélectionné les contacts à partir de la carte interactive des Oasis<sup>68</sup> du mouvement Colibris et le numéro spécial sur les Oasis du Magazine Kaizen. J'ai ainsi pu réaliser quatre entretiens semi-directifs<sup>69</sup>, avec Isabel d'Ecolectif, Nico de l'Aerium, Lynn du Bel Air, et enfin Alex, Jessica et Julie de L'Arbre de Vie. La présentation détaillée des Oasis et des membres interviewés - figurant en annexe<sup>70</sup> - constitue un élément essentiel dans la compréhension de ce mémoire.

Le guide d'entretien<sup>71</sup> a été construit autour de plusieurs axes. Il est d'abord composé d'un préambule rappelant le cadre de l'échange : le contexte du mémoire, les objectifs, les modalités de l'entretien et la possibilité de confidentialité. Face à cette proposition, les interviewés ont tous autorisé la diffusion de leur prénom<sup>72</sup> et de l'identité de leur lieu. La première partie de l'entretien débute avec la présentation de l'interviewé et de son lieu, visant à collecter des informations nécessaires à la description de leur projet ainsi qu'à l'observation des discours sur la genèse, les valeurs et les activités du lieu. Cette partie comprend également des questions dédiées à leur appartenance au réseau Oasis. La seconde partie du guide est consacrée à la gouvernance. L'objectif est d'abord de percevoir l'imaginaire que les interviewés associent à ce terme (leur définition personnelle, les mots associés en spontané, une métaphore qui symboliserait ce terme à leurs yeux...). Les

---

<sup>68</sup> « La carte des Oasis », site internet du Mouvement des Colibris. Url : <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/projet-oasis/carte-oasis>

<sup>69</sup> Voir Annexe 16.

<sup>70</sup> Voir Annexe 2

<sup>71</sup> Voir Annexe 15.

<sup>72</sup> Le choix a été fait de ne publier que les prénoms des membres interviewés. En effet, c'est par leur prénom qu'ils se sont introduits dans les entretiens et qu'ils communiquent sur leurs réseaux sociaux et sites internet. Le choix du prénom s'envisage donc dans un rapport de représentativité et d'authenticité de la relation interviewé / chercheuse.



entretiens exploratoires avaient mis en avant le fait que cette notion soit en effet chargée de symboles. Par la suite, les questions amènent les membres à décrire leurs pratiques : en quoi consiste leur modèle, quelles sont leurs sources d'inspiration, quels outils ou processus mettent-ils en œuvre ? Lors de la conduite des entretiens, j'ai cherché à capter la diversité de leurs pratiques tout en consacrant du temps à l'approfondissement d'une pratique en particuliers, qui s'avérait souvent être la réunion hebdomadaire d'organisation ou de prise de décision. Enfin, le guide d'entretien s'achève avec une ouverture plus personnelle sur la gouvernance, autour de leur perception de la place de la gouvernance dans leur lieu, des enjeux et des limites qu'ils ont pu expérimenter.

Les entretiens ont duré entre 1h05 et 1h25. En raison du contexte de confinement et de l'éloignement géographique des lieux, ils ont été réalisés via visio-conférence Zoom ou par téléphone. J'ai pu constater un réel avantage à réaliser l'entretien avec la vidéo dans le cas de l'échange avec les trois membres de L'Arbre de Vie<sup>73</sup>. Après retranscription des entretiens<sup>74</sup>, j'ai réalisé un tableau permettant l'analyse de contenu par thématique<sup>75</sup>. La grille d'analyse transversale s'est construite sur la base des questions du guide d'entretien et des enjeux apparus dans les entretiens. Le tableau a permis de mettre en évidence des récurrences, des points communs et des divergences entre les interviewés. Cette grille est un parti pris méthodologique qui ne saurait s'interpréter comme une représentation généralisante des projets Oasis.

#### 4) L'observation participante

Le choix de ce sujet de recherche a été dès l'origine motivé par l'envie personnelle de réaliser une expérience d'observation participante. Au-delà d'une curiosité personnelle, cette approche présente un intérêt méthodologique certain, dans la mesure où elle permet d'accéder aux pratiques des groupes (et non pas seulement au discours sur leur pratique). Le difficile accès à un terrain d'observation a néanmoins compliqué la portée de cette méthode. L'un des critères d'appartenance au projet Oasis étant celui de l'ouverture sur l'extérieur, le caractère privé de ces lieux n'était pas en soi une barrière à l'entrée. Beaucoup d'Oasis se proposent d'ailleurs d'accueillir des volontaires sur leur lieu en l'échange de quelques heures de main d'œuvre (potager, cuisine, éco-construction, etc.). Toutefois, les lieux les plus médiatisés se retrouvent particulièrement sollicités, que ce soit par des journalistes, des curieux ou des futurs habitants (ce fut le cas du Village de Pourgues, ayant

---

<sup>73</sup> Par exemple, j'ai observé grâce à la vidéo que Julie effectuait des mouvements de mains en l'air lorsque Jessica parlait : en l'interrogeant sur ce geste, Julie a explicité qu'il signifiait son adhésion à l'idée émise (ce geste est originaire du langage des signes du mouvement Occupy). Voir Annexe 16.

<sup>74</sup> Voir Annexe 16.

<sup>75</sup> Voir Annexe 18.

finalement refusé ma venue)<sup>76</sup>. Le contexte de confinement a rendu l'accès au terrain d'autant plus difficile, la plupart des Oasis souhaitant restreindre au maximum l'accueil de volontaires. J'ai finalement été mise en relation avec l'une des propriétaires du Mas du Castera, Ghaia. A première vue, Le Mas du Castera ne correspondait pas aux critères de terrain que je m'étais fixés. En effet, le Mas se reconnaît comme une Oasis et est implanté depuis plus d'un an, mais il appartient à part égale à trois membres d'une même famille (Ghaia, sa mère et sa soeur) et n'est pas à temps plein un lieu de vie collective. Toutefois, le lieu accueille le temps de l'été un nombre considérable de volontaires (une quarantaine par mois), ce qui me permettait d'y accéder facilement. J'ai ainsi pu réaliser une observation participante de deux semaines au sein de cette Oasis. En étant volontaire sur le lieu, j'ai finalement fait usage de la « norme de réciprocité » dans la recherche : en échange de l'accès au terrain et aux informations, j'ai participé à cinq heures quotidiennes de volontariat. Cette observation participante a fait l'objet d'une interprétation *a posteriori* des éléments liés à la gouvernance observés sur le terrain, retranscrite dans un tableau figurant en annexe<sup>77</sup>. Un entretien semi-directif avec Ghaia a été réalisé en complément et ajouté au tableau d'analyse des entretiens effectués avec les autres Oasis.

## 5) Problématique et annonce du plan

Ainsi, la réflexion conduite tout au long de cette recherche m'a amenée à construire la problématique suivante : « ***Dans quelle mesure et sous quelle forme la gouvernance s'érige-t-elle comme un des piliers de l'utopie concrète des Oasis ?*** » Le développement de cette problématique s'appuie sur les hypothèses suivantes :

1. Les discours circulant autour du projet Oasis font de ce mode de vie une utopie concrète (macro)
2. Les lieux qualifiés Oasis expérimentent cette utopie concrète (micro)
3. Dans les pratiques comme dans les représentations, la gouvernance incarne l'un des piliers de cette utopie concrète (micro et macro)

Dans un premier temps, nous contextualiserons et mettrons notre objet d'étude en perspective, afin de considérer les éléments qui constituent le terreau fertile d'une utopie concrète, notamment à travers son caractère d'expérimentation « réelle » et « collective ». Dans un second temps, nous étudierons les mises en discours de l'Oasis comme utopie concrète, à l'échelle du projet et des lieux, ce qui permettra d'explorer son caractère d'expérimentation « située » et « morale ». Enfin, nous nous attacherons à mesurer les

<sup>76</sup> En raison de leur documentaire *En Liberté!* et de l'intérêt autour de leur modèle de « gouvernance démocratique ». Voir : AlloCine. *En liberté ! le village démocratique de Pourgues Bande-annonce VF*. Consulté le 2 novembre 2019. [http://www.allocine.fr/video/player\\_gen\\_cmedia=19584194&cfilm=274532.html](http://www.allocine.fr/video/player_gen_cmedia=19584194&cfilm=274532.html).

<sup>77</sup> Voir Annexe 14

processus par lesquels la gouvernance occupe une place dans la constitution de l'utopie concrète, tant dans les pratiques que dans les discours.

# Partie 1 - L'Oasis en contexte

A travers une présentation détaillée du projet Oasis et sa mise en contexte socio-historique et médiatique, nous tâcherons d'envisager les éléments qui constituent le socle d'une utopie concrète. Nous étudierons notamment en quoi il s'agit d'une expérimentation « réelle » et « collective », d'après les deux premiers critères proposés dans le modèle de Michel Lallement.

## A) Le projet Oasis : la construction d'un réseau

Lors de notre entretien, Gabrielle présente le projet Oasis comme un « réseau ». Il peut en effet correspondre à l'une des définitions du terme, telle que proposée par le CNRLT : « Réseau : ensemble de lieux (relais, stations) ou de personnes qui communiquent entre elles et dépendent généralement d'un organisme central. »<sup>78</sup>. Le poids de cet organisme central est relativisé par Gabrielle : « on n'est pas une fédération avec un échelon centralisé qui gère ceux qui sont en dessous avec un système contractuel. On est un réseau, c'est un format beaucoup plus léger et moins contraignant. ». La nature du réseau Oasis tiendrait avant tout aux échanges de communication entre ses membres. Quels éléments empiriques contribuent à la construction concrète et symbolique du réseau Oasis ? Dans quelle mesure cette perception se retrouve-t-elle dans le discours des interviewés ?

### 1) Origine et évolution du projet

Le projet Oasis est intimement lié à la figure de son fondateur Pierre Rabhi, parfois présenté comme « paysan philosophe »<sup>79</sup>, « agriculteur bio partisan de la permaculture ainsi que de l'agro-écologie »<sup>80</sup>, ou encore « essayiste, romancier, agriculteur, conférencier et écologiste français »<sup>81</sup>. Né lui-même dans une oasis en Algérie, Pierre Rabhi envisage dans les écolieux la solution à « la désertification humaine, économique et morale dans nos sociétés modernes »<sup>82</sup>. Le « Manifeste pour des Oasis en Tous Lieux » est publié en 1997 et une association loi 1901 (le Mouvement des Oasis en Tous Lieux) est créée au tout début des années 2000. Le réseau réunit alors une dizaine de lieux aspirant à devenir autonomes énergétiquement et alimentaires<sup>83</sup>, tels que La Maison Autonome, la maison de Pierre

<sup>78</sup> « Réseau », Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. Url :

<https://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9seau>

<sup>79</sup> « Pierre Rabhi et les Oasis en Tous Lieux », site internet de Passerelle Eco. Url :

[https://www.passerelleco.info/rubrique.php?id\\_rubrique=83](https://www.passerelleco.info/rubrique.php?id_rubrique=83)

<sup>80</sup> « Mouvement Colibris », Wikipédia. Url : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mouvement\\_Colibris](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mouvement_Colibris)

<sup>81</sup> « Pierre Rabhi », Wikipédia. Url : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre\\_Rabhi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Rabhi)

<sup>82</sup> « 2014-2019 : Le Projet Oasis », site internet du Mouvement Colibris. Url :

<https://www.colibris-lemouvement.org/projets/campagnes-precedentes/2014-2019-projet-oasis>

<sup>83</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

Rabhi lui-même ou encore l'Éco-hameau de la Source. Ils sont de taille réduite - un foyer ou deux -, très exigeants en terme d'accomplissement, « mais ils rayonnent peu »<sup>84</sup>. En 2014, Mathieu Labonne, devenu directeur de Colibris, entre dans l'association avec une forte appétence pour les écovillages - il vit lui-même en Eure et Loire avec le projet personnel de créer une oasis. Après plusieurs négociations, le projet Oasis rejoint le mouvement des Colibris, lui aussi initié par Pierre Rabhi en 2007. Ce changement s'incarne à travers une étape fondamentale : l'assouplissement des critères communs aux Oasis, visant à permettre à plus de projets de s'y reconnaître. Ils définissent alors les cinq « intentions » des Oasis, présentées en introduction. Ces cinq « leviers de changement individuel et collectif »<sup>85</sup>, sont définis en lien avec les valeurs de Colibris et celles de Pierre Rabhi : valoriser le collectif, l'autonomie et la sobriété. Ces intentions, bien qu'appliquées à l'échelle locale, s'inscrivent dans une vision du monde plus large : « c'est ce mode de vie de mutualisation et du faire ensemble qui va nous permettre de répondre au monde de demain. Si un jour il y a des problèmes d'approvisionnement, on crée des espaces de résilience »<sup>86</sup>. Aujourd'hui, Oasis réunit près de 1000 lieux sur sa carte interactive, notamment grâce au partenariat avec Habitat Participatif France, qui recense des projets plus urbains et avec une population plus âgée. Le mouvement Oasis adhère au GEN (*Global Ecovillage Network*) et se présente comme « le représentant des écovillages en France »<sup>87</sup>. Le terme « Oasis » est déposé en marque collective<sup>88</sup> auprès de l'INPI.

## 2) Fonctionnement de l'écosystème

Gabrielle qualifie Oasis comme un « écosystème riche et complexe »<sup>89</sup>. Le mouvement est animé par deux personnes salariées et par un écosystème de bénévoles qui viennent soutenir le projet sur le mode du volontariat. « Notre objectif c'est que le réseau soit suffisamment robuste pour s'administrer seul sans avoir besoin de salariés de Paris qui gèrent tout. Je ne sais pas si c'est utopique mais en tous cas on crée les conditions de l'autonomisation. ». Leur mission consiste à faire vivre le réseau (via une carte interactive), créer du lien entre les membres (festival annuel, newsletter, événements) et créer des outils pour répondre aux besoins des Oasis dès qu'ils émergent. Lancé en 2015, réédité en 2016, puis transformé en parcours accessible en permanence, le MOOC « Concevoir une Oasis » est l'un des outils les plus consultés : 35 000 personnes l'auraient déjà suivi. La formation

---

<sup>84</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

<sup>85</sup> « Qu'est-ce qu'une oasis ? », Site internet du Mouvement des Colibris <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/campagnes-precedentes/2014-2019-projet-oasis/quest-ce-quune-oasis>

<sup>86</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

<sup>87</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

<sup>88</sup> Il ne s'agit pas d'un label, mais il existe toutefois un règlement de marque, qui – comme *Wikipédia* par exemple – est géré par les membres du réseau.

<sup>89</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

comporte 17 modules intégrant 25 vidéos de cours, des *quizz*, des fiches pratiques et des études de cas. Il comprend trois parcours : l'émergence d'un projet ; la création d'un collectif et le montage technique. Parmi les Oasis interrogées, de nombreux membres l'ont suivi. C'est le cas d'Alex, Julie et Jessica de L'Arbre de Vie : « on a suivi cette formation ensemble et c'est ça qui a défini les grandes lignes du projet. Ça nous a permis de réfléchir sur la gouvernance, le juridique, l'administratif, l'humain, ça a déclenché la réécriture des statuts. ». En complément de ces outils génériques et gratuits, le projet Oasis met en relation les projets avec un réseau de quatorze « Compagnons Oasis » (des professionnels ayant des spécificités complémentaires, tels que le juridique, la gouvernance, la permaculture...).

A sa création, le projet Oasis est constitué en association. Il dispose de 1,4 million de budget, financé entre 60 et 70% par des citoyens, grâce à des dons ponctuels et des cotisations mensuelles. « On aime souvent dire que c'est un mouvement citoyen, financé par les citoyens. », précise Gabrielle. Le reste du budget est obtenu grâce au financement par projet (par exemple, il a été financé pendant plusieurs années grâce aux « gouttes » du moteur de recherche solidaire Lilo). Depuis juin 2020, l'association Colibris a transmis le projet Oasis à la Coopérative Oasis, que l'association a créée en 2018. Celle-ci prend la forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)<sup>90</sup> et répond à deux objectifs : d'une part, celui de faciliter aux Oasis l'accès à des prêts dans un contexte de réticence des banques traditionnelles, d'autre part, celui de permettre aux citoyens de « donner du sens à leur épargne »<sup>91</sup>. La SCIC n'est donc plus basée sur le don mais sur l'investissement des citoyens qui y placent leur épargne. La Coopérative est désormais autonome, bien que les deux organisations maintiennent des liens : « Dans une logique de fonctionnement en archipel, Colibris et la Coopérative Oasis maintiennent de solides liens, et continuent de se féconder mutuellement. »

Dans son écosystème, le Projet Oasis est également proche de L'Université du Nous. Le Mouvement Colibris et L'UdN sont en effet liées dès leurs origines. « On est deux organisations sœurs, on est né il y a plus de 10 ans ensemble, on a des liens très proches avec les fondateurs Isabelle Desplats, Cyril Dion...On a été longtemps en mécénat de compétence, on a soutenu Colibris par rapport à sa gouvernance, on a été partenaires à pleins d'endroits. », explique Lydia, co-fondatrice de l'UdN<sup>92</sup>. L'UdN est aujourd'hui la référence en matière d'accompagnement des Oasis sur la question de la gouvernance. Les deux structures ont co-créé le MOOC « Gouvernance partagée » (destiné à tout type d'organisation) et l'UdN intervient pour animer des ateliers lors du Festival Oasis.

---

<sup>90</sup> Le format d'une société coopérative d'intérêt collectif, ou SCIC

<sup>91</sup> « *Qui sommes-nous ?* », site internet de la Coopérative Oasis. Url : <https://cooperative-oasis.org/qui-sommes-nous/>

<sup>92</sup> Entretien avec Lydia. Voir Annexe 17.

### 3) Modalités d'accès, diversité du mouvement et sentiment d'appartenance

Afin qu'un lieu puisse rejoindre le réseau, le projet Oasis doit vérifier qu'il correspond bien aux cinq critères... « dans l'idée ». En effet, par manque de ressource interne, ils ne peuvent pas vérifier au cas par cas chaque lieu en allant sur le terrain. Gabrielle mise plutôt sur une modération par les pairs : « les gens repèrent s'il y a des lieux hors clou et ça nous remonte ». Cette modération par la communauté soulève un autre enjeu, celui de la subjectivité des relations inter-personnelles entre les membres : ils reçoivent régulièrement des plaintes de « harcèlement, tyrannie, pervers ou secte » mais « d'expérience, deux mois plus tard la personne nous dit "en fait finalement je les adore". Les Oasis c'est des gens qui partagent leur intimité, leurs vies, leurs désaccords... On touche à l'humain, c'est très difficile de faire la part des choses. », raconte Gabrielle. Face à cette complexité, Oasis ne prend désormais en considération que les plaintes à la police, bien qu'aucune plainte n'ait eu lieu pour le moment.

Le réseau est pour Gabrielle « extrêmement divers mais avec un socle commun de valeurs ». Si elle devait choisir une image pour représenter Oasis, « ça serait un archipel, une île ». Cette diversité est pour Gabrielle la grande force du réseau : « il y a des lieux hyper ruraux, d'autres très urbains, des punk à chiens, des anarchistes, des cathos réac, des prêtres, des petits bourgeois retraités... Le risque c'est d'être cantonné à un seul de ces aspects. ». Concernant les croyances religieuses et spirituelles, le discours reste volontairement ouvert : « Le réseau des Oasis n'est dans le principe ni confessionnel ni laïque, laissant aux convictions de chacune et de chacun la pleine liberté de leurs choix sans aucun préjudice à autrui »<sup>93</sup>. L'appartenance de certaines communautés religieuses au mouvement a toutefois engendré des retombées médiatiques négatives pour le projet : un journaliste du Monde a réalisé « un gros dossier par le prisme de quelques lieux de catho réac' en faisant comme si ça représentait tout Oasis »<sup>94</sup>. Gabrielle a répondu à l'attaque en invitant le journaliste à découvrir la diversité du mouvement. Cette diversité - bien qu'elle constitue un risque d'image - peut s'interpréter comme une stratégie d'expansion du réseau, en lien avec l'évolution des critères Oasis évoquée plus haut. Les propos de Pierre Rabhi confirment cette hypothèse : « Il me semble important de ne pas donner un caractère restrictif à la notion d'oasis. Qu'elles soient rurales ou urbaines, lieux de vie ou de transmission, qu'elles s'étendent à l'échelle d'un habitat partagé, d'un écolieu, d'un quartier ou d'une commune, toutes ces alternatives sont utiles et témoignent que de la puissance de notre créativité peuvent naître des berceaux d'autonomie d'une infinie diversité »<sup>95</sup>.

<sup>93</sup> Kaizen, *Numéro spécial Oasis. Op. Cit.* p. 9

<sup>94</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

<sup>95</sup> Kaizen, *Numéro spécial Oasis. Op. Cit.* p. 10



Toutefois, la diversité proclamée du réseau trouve ses limites dans le constat pointé du doigt par Ghaia du Mas de Castera<sup>96</sup> : d'après elle, très peu de personnes racisées<sup>97</sup> ou précaires sont représentées dans le milieu des écolieux. Bien que notre recherche ne puisse mettre en évidence l'origine sociale ou culturelle des participants (en terme de méthodologie, cela aurait impliqué la réalisation d'une enquête quantitative ou d'entretiens biographiques approfondis), le visionnage de nombreuses vidéos produites par les Oasis ou encore les photographies du Magazine Kaizen vont dans le sens du constat de Ghaia.

La nature « peu contraignante » du réseau affirmée par Gabrielle se retrouve dans la souplesse des droits et devoirs liés à l'appartenance au projet Oasis. En effet, la seule redevabilité pour un projet rejoignant le réseau est de respecter les cinq intentions et de répondre aux sollicitations d'autres membres sur la carte interactive. Ce devoir de communication vise à garantir l'existence d'échanges entre les membres, critère principal de l'Oasis comme réseau. Pour Gabrielle, les avantages auxquels accèdent les projets ne sont pas tant liés à la mise à disposition d'outils - car ces derniers sont accessibles à tous - mais plutôt au sentiment d'appartenance. Par exemple, ils peuvent disposer du logo en tant que membre du réseau Oasis sur leur site et participer à des événements communs. « Faire partie d'Oasis c'est avant tout rejoindre une communauté de valeurs et pratiques, c'est des gens qui se reconnaissent dedans et qui veulent partager. »<sup>98</sup>

Lors des entretiens, j'ai interrogé les membres sur leur appartenance au réseau Oasis. L'une des questions consistait à leur demander s'ils se reconnaissaient dans les cinq intentions émises par Oasis. La plupart m'ont demandé de leur relire ces critères - avouant qu'ils ne les avaient pas mémorisés. A la relecture, ils ont tous affirmé leur adhésion totale. Les membres de L'Arbre de Vie connaissaient les cinq principes par cœur et les ont même repris en intégralité en guise de valeurs. En pratique, le lien avec le projet Oasis passe par différentes formes. Isabel d'Ecolectif a participé deux fois au Festival Oasis et revendique la connaissance interpersonnelle des salariés du réseau : « Gabrielle et Mathieu nous connaissent bien, ils ont envie de venir nous voir depuis longtemps. » Le projet Aerium a été accompagné par des compagnons Oasis et va prochainement être aidé sur la partie financière. Pour Lynn, entendre parler du mouvement Colibris quand on est dans le milieu « alternatif » apparaît comme un passage obligé. Elle a entendu parler du réseau via la figure de Pierre Rabhi et grâce au documentaire *Demain!*. Oasis met également en relation les projets entre eux. Isabel constate qu'Oasis a permis de créer quelques liens mais que le

---

<sup>96</sup> « Je tiens aussi à être représentée dans les Oasis parce que la diversité, je tiens à en parler, est très peu représentée dans l'espace écolieu. (...) je lui ai dit [à Pierre Rabhi] "je suis tellement fière que vous soyez algérien" et ensuite j'ai ajouté "mais ils sont où les nôtres ?" (...) Pour moi il faut pas oublier l'urbain, les primo arrivants, les gens qui viennent du Mali, la chaire à canon du bâtiment... (...) Au sein du mouvement Oasis je veux bénéficier de l'expérience, m'y inscrire, mais aussi apporter une touche dans la culturo-diversité.»

<sup>97</sup> Le mot est entré en 2018 dans le *Robert*, qui le définit par « Personne touchée par le racisme, la discrimination ». Dans le militantisme, le terme désigne désormais les « personnes non-blanches ». Bien que ce concept prête à débat, il ne figure pas ici comme concept sociologique mais comme reflet d'un discours porté par Ghaia.

<sup>98</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

réseau n'est pas la première source de relation avec d'autres projets : chez Ecolectif, les échanges se font davantage au niveau local, familial, amical ou associatif. Le sentiment d'appartenance qu'elle éprouve est avant tout « théorique », car dans la pratique les membres ne sont pas très engagés dans le réseau. C'est également le cas de Lynn du Bel Air, qui reconnaît recevoir de l'aide et constate l'intérêt d'être sur une carte sans pour autant se sentir appartenir à une communauté. Elle perçoit le mouvement comme pyramidal et trop abstrait. A l'inverse, chez Nico de l'Aerium, le sentiment d'appartenance est très fort, grâce aux points communs des membres et à une vision commune du changement : « il y a vraiment une cohésion, une osmose que j'ai pu sentir au festival [Oasis]. Je me suis rendu compte que tous les gens présents au réseau des Oasis avaient des affinités, du lien, l'impression de faire partie d'une grande famille qui met en place la révolution silencieuse. ». Le réseau Oasis a d'ailleurs eu une implication concrète sur la vie de l'Aerium : depuis l'appartenance à la carte interactive, le nombre de candidatures qu'ils reçoivent pour rejoindre le lieu s'est décuplé.

Ces différents discours autour de la notion de réseau précisent la définition initiale telle que proposée par le CNRLT. La mise en oeuvre du réseau Oasis passe par la coordination d'un « organisme central », déployant des outils de communication, de formation et d'interaction ; à l'échelle numérique et en physique. Le modèle économique du projet reflète cette même logique, à travers la constitution en écosystème et la participation citoyenne. Dans le discours, l'aspect symbolique du réseau se construit à travers l'argument de la diversité. Toutefois, la nature réticulaire et diverse apparaît comme avant tout stratégique, son ouverture conditionnant sa capacité d'expansion. Du côté des Oasis interviewés, les différences notables de sentiment d'appartenance reflètent la nature subjective du réseau : au-delà des outils de communication, seul le sentiment d'expérimentation réelle des liens entre les entités rend effectif l'existence du réseau.

## B) Perspective socio-historique et médiatique : un terreau fertile

A travers les cinq intentions et l'idée d'appartenance au réseau, le projet Oasis semble définir une pratique sociale. Toutefois, l'expérimentation d'un mode de vie semblable aux Oasis précède l'existence du réseau. Quel est le terreau historique, social et médiatique ayant favorisé l'émergence de cette pratique ?

### 1) Les communautés intentionnelles aux Etats-Unis

Bien que présentant des différences avec les Oasis dans leur historicité et leur mise en pratique, les communautés américaines ont été précurseurs de ce mode de vie et font l'objet de productions culturelles constituant une source d'inspiration, tel que le livre de

Diana Leafe Christian, *Vivre autrement : écovillages. communautés*<sup>99</sup>, très souvent plébiscité comme « référence » par les Oasis, ou encore les reportages français effectués aux Etats-Unis<sup>100</sup>. L'usage du terme de « communauté intentionnelle » (dont l'Aerium se réfère notamment) est une version francisée de l'*intentional community*.

Selon les historiens, les premières traces du phénomène communautaire aux Etats-Unis remontent au XVII<sup>e</sup> siècle<sup>101</sup>. En 1663, dans l'état du Delaware, P.C. Plockhoy, membre d'une communauté mennonite (mouvement chrétien néerlandais), décide d'établir une colonie basée sur l'idéal d'une société égalitaire et démocratique. Cette communauté - baptisée Swanendael - ne survit qu'un an, mais elle constitue un tournant dans l'Histoire des Etats-Unis : depuis cette date, le mouvement communautaire a connu des périodes plus ou moins prospères, mais n'a jamais quitté la scène sociale américaine.<sup>102</sup> Du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle, le mouvement alterne entre influences socialistes (Robert Owen, Charles Fourier) et anarchistes (Joasiah Warren).<sup>103</sup> Le dernier cycle est inauguré dans les années 60 par le mouvement hippie. Sur un fond de protestations en faveur du pacifisme, du féminisme et des droits civiques pour tous, de nombreux jeunes clament leur aspiration communautaire. Cette génération rêve d'un mode de vie tranchant avec le modèle individualiste qui domine alors au sein d'une société américaine prospère et sûre d'elle-même. Ce « nouveau » communautaire figure même en couverture du magazine Life en 1969 : « Les communautés de jeunes. Un nouveau mode de vie qui bouscule l'Amérique »<sup>104</sup>. La fin de la guerre du Vietnam engendre un reflux mais n'assèche pas pour autant le mouvement, qui aujourd'hui continue de parsemer les villes dans un esprit néo-soixante-huitard.

## 2) Le mouvement des néo-ruraux en France depuis mai 68

Dans les entretiens, les Oasis ne se réfèrent pas spécifiquement au mouvement des néo-ruraux. Cette appellation est davantage utilisée dans les circulations médiatiques au sujet des écovillages, comme dans un forum<sup>105</sup> ou dans un épisode de France Culture<sup>106</sup>.

---

<sup>99</sup> Christian, Diana Leafe, Jacques Languirand, et Sylvie Fortier. *Vivre autrement : écovillages. communautés*. Montréal: Écosociété, 2007.

<sup>100</sup> Par exemple : *Ithaca : bienvenue dans un écovillage*. Tout Compte Fait, France 2, 2006.  
<https://www.youtube.com/watch?v=2io2j6CU9jo&t=86s>.

<sup>101</sup> Lallement, Michel. *Op. Cit.*

<sup>102</sup> Lallement, Michel. *Op. Cit.*

<sup>103</sup> Plus précisément, l'historien Ronald Creagh distingue quatre « phases » dans l'Histoire des communautés libertaires aux Etats-Unis. (R. Creagh, *Op. Cit.*)

<sup>104</sup> Voir Annexe 4.

<sup>105</sup> Voir la catégorie « Lieux de vie, éco-lieux et communautés néo rurales » du Forum Les Cabanes. Url : <https://www.les-cabanes.com/forum-cabane/forums/lieux-de-vie-%C3%A9co-lieux-et-communaut%C3%A9s-n%C3%A9o-rurales.18/>

<sup>106</sup> « L'Ardèche, le temps des communautés. Épisode 1 : L'utopie néo-rurale ». *Une histoire particulière, un récit documentaire en deux parties*. France Culture, 14 avril 2018.  
<https://www.franceculture.fr/emissions/une-histoire-particuliere-un-recit-documentaire-en-deux-parties/lardeche-le-temps-des-communaut%C3%A9s-12-lutopie-neo-rurale>.

Pour certains, elle constitue une source d'inspiration, teintée de nostalgie. Pour d'autres, elle est avant tout un repoussoir, rappel des erreurs à ne pas commettre.

En 1968, l'Ardèche, touchée par un exode rural massif, voit arriver des milliers de citadins en mal de nature dans ses villages désertés. L'historienne Catherine Rouvière a étudié ce mouvement qui « apporta la ville à la campagne »<sup>107</sup>. D'après ses recherches, le mouvement des « néo-ruraux » (terme utilisé en sociologie et en géographie) prend forme dans l'immédiat après-68. Ce mouvement est principalement porté par des Hippies et révolutionnaires, qui souhaitent s'extraire des valeurs du monde capitaliste<sup>108</sup> et consumériste. Ils achètent des ruines et se regroupent (d'une poignée jusqu'à 100 personnes) en expérimentant la vie en communauté. Dans *L'Utopie Communautaire*<sup>109</sup> publiée en 1981, Bernard Lacroix étudie le profil sociologique des communards français des années 70. Les données concernant les classes sociales, le niveau scolaire ou les conditions de vie diffèrent et ne permettent pas d'expliquer l'émergence du mouvement. Reprenant les théories explicatives des événements de mai 68, il avance alors l'hypothèse selon laquelle la « frustration » ressentie par cette génération serait le dénominateur commun et le déclencheur du phénomène communautaire. Pour la plupart, la mise en œuvre de ces idéaux ne dure pas longtemps : 95 % des habitants repartent finalement en ville. Bien que qualifiées « d'échecs » par les commentateurs de l'époque, ces expérimentations ouvrent la voie à d'autres vagues d'installation, dont les spécificités sont mises en avant par Catherine Rouvière<sup>110</sup>. La vague post-1973 est caractérisée par un discours « plus écologiste que révolutionnaire ». L'idée du changement imminent de société a perdu en crédibilité, il s'agit alors de construire une alternative durable. La primauté est accordée à l'installation pérenne, dans un cadre agréable, grâce à une activité choisie permettant de vivre décemment, y compris en s'intégrant dans la société locale<sup>111</sup>. La vague post-1985 voit l'apparition de professionnels (enseignants, infirmiers, etc.) transposant leur métier de la ville à la campagne. Elle est animée majoritairement par des couples avec enfants et s'avère moins engagée idéologiquement. La vague post-1995 touche des profils plus précaires (Rmistes, femmes seules avec enfants, etc.) dont certains se raccrochent aux réseaux de solidarités locales. Enfin, la vague post-2005 est plus politisée, renouant avec un discours radical<sup>112</sup> de changement de société. Elle est portée à la fois par des

---

<sup>107</sup> Rouvière, Catherine. *Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960*. Presse universitaire de Rennes., 2015.

<sup>108</sup> Le terme « capitalisme » tel qu'employé dans ce mémoire ne se réfère pas seulement au sens purement économique du terme mais en tant que forme de structuration socioculturelle de la société.

<sup>109</sup> Lacroix, Bernard. *L'utopie communautaire. Mai 68. Histoire sociale d'une révolte*. Puf. Sociologie d'aujourd'hui, 2006.

<sup>110</sup> Rouvière, Catherine. *Op. Cit.*

<sup>111</sup> Jessenne, Jean-Pierre. « Catherine Rouvière, *Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2015, 500 p., ISBN 978-2-7535-4201-3 », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. 63-4/4 bis, no. 4, 2016, pp. 254-256.

<sup>112</sup> Radical se réfère ici à l'attention portée aux « racines » d'un problème, ce qui vise à agir sur la cause profonde de ce que l'on veut modifier.

altermondialistes et par de jeunes écologistes aux pratiques quotidiennes alternatives.<sup>113</sup> Si chaque vague a ses spécificités, Catherine Rouvière explique que le mouvement néo-rural se caractérise avant tout par son hétérogénéité et sa très grande fluidité (nombreux arrivées et départs, déplacements).<sup>114</sup>

Pour Gabrielle, « l'exode des néo-ruraux dans les années 70 a créé un repoussoir avec les idéaux échoués ». Ce facteur culturel expliquerait à ses yeux pourquoi le contexte français des Oasis est si différent de celui des pays voisins<sup>115</sup>. En effet, en Allemagne, en Angleterre et en Italie, les écovillages existants sont implantés depuis 30 à 50 ans et sont de grande ampleur (50 à 100 familles en moyenne). A l'inverse, en France, le réseau est très jeune, très diversifié, et les collectifs sont restreints : le plus grand écovillage est composé de seulement 30 familles. Depuis dix ans, des « écovillages pionniers » comme le Hameau des buis ont « défriché ce que c'était que de monter un écovillage », permettant aux collectifs de capitaliser sur les expériences passées. En France, les conditions législatives sont aujourd'hui plus favorables et de plus en plus de montages financiers sont possibles, notamment depuis la loi ALUR permettant la coopérative d'habitants. Pour Gabrielle, l'existence d'acteurs comme L'Université du Nous a également facilité l'émergence d'Oasis.

### 3) La médiatisation de la collapsologie : l'écovillage, une réponse à l'effondrement ?

« Dans une société qui confisque de plus en plus aux citoyens la capacité de répondre par eux-mêmes à leurs besoins majeurs, il me semble impératif, partout où cela est possible, d'œuvrer pour que l'autonomie alimentaire puisse redevenir l'assise de toute autre activité sociale », affirme Pierre Rabhi<sup>116</sup>. L'argument de l'autonomie et de la résilience, au cœur du projet Oasis, trouve dans l'actualité récente une résonance particulière dans la médiatisation croissante de la collapsologie.

En 1972, quatre jeunes scientifiques du MIT rédigent à la demande du Club de Rome un rapport qu'ils intitulent *The Limits to Growth* - plus connu sous le nom de « Rapport Meadows ». Dans le contexte de la fin des Trente Glorieuses, le rapport connaît un retentissement planétaire : c'est la première étude d'envergure mettant en évidence les dangers, pour l'environnement et donc l'humanité, de la croissance économique et démographique que connaît alors le monde. Bien qu'ayant porté à débat<sup>117</sup>, le rapport constitue l'apparition dans le débat public de la menace de l'effondrement. 40 ans plus tard, le Club de Rome commande une édition augmentée et enrichie dans laquelle il prédit un

<sup>113</sup> « Des hippies aux néo-paysans, l'histoire ardéchoise du retour à la terre », Reporterre.net, 26 mai 2018.

<sup>114</sup> Rouvière, Catherine. *Op. Cit.* p 35

<sup>115</sup> Entretien avec Gabrielle. Voir Annexe 17.

<sup>116</sup> Kaizen, *Numéro spécial Oasis*. *Op. Cit.* p. 8

<sup>117</sup> « Le rapport au Club de Rome : stopper la croissance, mais pourquoi ? », site internet de Reporterre.net. Url : <https://reporterre.net/Le-rapport-au-Club-de-Rome-stopper-la-croissance-mais-pourquoi>

crash post-industriel aux environs de 2030<sup>118</sup>. Désormais, cette prédiction est devenue un courant de pensée : la « collapsologie ». Ce néologisme a été inventé en 2015 par Pablo Servigne et Raphaël Stevens dans leur essai *Comment tout peut s'effondrer*. D'après une étude internationale réalisée par l'IFOP pour la Fondation Jean Jaurès<sup>119</sup> en 2019, la théorie de la collapsologie fait particulièrement écho en France : 65 % des Français interrogés sont d'accord avec l'assertion selon laquelle « la civilisation telle que nous la connaissons actuellement va s'effondrer dans les années à venir ».<sup>120</sup> D'après le chercheur Olivier Gadeau, la thématique de l'effondrement s'impose au milieu des années 2010 dans le débat médiatique français<sup>121</sup>, avec la popularisation croissante du terme « collapsologie » à partir de 2015 et surtout de 2018, notamment en raison des nombreux bouleversements géopolitiques ces années-là. Le traitement médiatique de la collapsologie serait passé par plusieurs étapes : « d'abord présentée avec un recul critique mêlé d'amusement pour cette théorie aux airs de science-fiction, la collapsologie va néanmoins s'imposer comme un récit crédible dans cette décennie anxiogène »<sup>122</sup>. La littérature sur le sujet prend place sur les étagères des librairies, tandis que les productions culturelles sur l'effondrement quittent le registre hollywoodien du film catastrophe (2012, *Le Jour d'après*, *Deep Impact*...) pour un imaginaire plus réaliste et situé dans un présent proche<sup>123</sup>.

Quel est donc le lien avec les Oasis ? La question au coeur des débats médiatiques ne se porte plus tant sur la plausibilité de la thèse de l'effondrement mais sur son degré d'imminence et sur les solutions concrètes pour y survivre et s'y adapter<sup>124</sup>. L'une des voies médiatisées est celle des écovillages et autres lieux de vie tournés vers l'autonomie alimentaire et énergétique. Les publications ou les groupes Facebook proches de la collapsologie<sup>125</sup> abordent fréquemment des thématiques liés à ces modes de vie et constituent des espaces de recrutement de nouveaux habitants. Contrairement aux survivalistes cherchant à assurer leur survie dans une logique individualiste, les collapsonautes<sup>126</sup> et leur chef de file Pablo Servigne mettent l'accent sur l'entraide et la solidarité<sup>127</sup>. L'apparition des écovillages dans la « pop culture collapso » s'illustre en 2019

<sup>118</sup> Dennis Meadows, *Les limites à la croissance*, Rue de l'échiquier, 2012.

<sup>119</sup> Enquête internationale sur la « collapsologie », Étude réalisée par l'Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès. [https://jean-jaures.org/sites/default/files/redac/commun/productions/2020/1002/enquete\\_collapso.pdf](https://jean-jaures.org/sites/default/files/redac/commun/productions/2020/1002/enquete_collapso.pdf)

<sup>120</sup> Plus précisément, 71 % des Italiens et 65 % des Français sont d'accord avec l'assertion selon laquelle « la civilisation telle que nous la connaissons actuellement va s'effondrer dans les années à venir ». Cette vision apocalyptique n'est partagée « que » par 56 % des Britanniques, 52 % des Américains et 39% des Allemands.

<sup>121</sup> Olivier Gadeau, « Brève chronologie de la médiatisation de la collapsologie en France (2015-2019) », *Multitudes*, n°76, automne 2019.

<sup>122</sup> Enquête internationale sur la « collapsologie », *Op. Cit.*

<sup>123</sup> Jean-Laurent Cassely, et Jérôme Fourquet. *Op. Cit.*

<sup>124</sup> *Ibid.*

<sup>125</sup> On peut citer les groupes Facebook : « La collapso heureuse » ; « Adopte un-e collapso - Rencontrons nous avant la fin du monde »

<sup>126</sup> « Collapsonaute » est un terme employé à propos d'individus qui sont non seulement convaincus de la menace de l'effondrement, mais ont entamé une réorientation de leurs modes de vie pour mieux s'y préparer. Ils se distinguent des « collapsosophes », plus portés sur le changement intérieur et spirituel, et des « collapsologues » à proprement parler, qui sont les théoriciens et les inventeurs de la collapsologie. Source : étude Jean Jaurès (*op. cit.*)

<sup>127</sup> Pablo Servigne, Gauthier Chapelle, *L'Entraide, l'autre loi de la jungle*, Paris, Les liens qui libèrent, 2017



avec la mini-série produite par Canal Plus, *L'Effondrement*, qui imagine dans chaque épisode l'avènement d'une société française post-effondrement où chacun doit lutter pour sa survie. L'un des épisodes se situe dans un écovillage, dans lequel les membres ont préparé leur autonomie alimentaire et énergétique depuis des années. Dans le champs politique, Yves Cochet, ancien ministre de l'Environnement et mathématicien, auteur de *Devant l'effondrement*<sup>128</sup>, plaide lui aussi pour l'apparition de nouvelles formes de démocraties locales. Il a déjà mis ses idées en pratique dans un écovillage en Bretagne, convaincu que, pour répondre à l'effondrement à venir, la solution n'est pas dans le repli individuel. « Se réfugier dans un bunker, ça ne marchera pas, déclare l'ancien ministre. Il faut créer des "biotopes de guérison sociale", des éco-lieux, des éco-villages... Il faudra vivre localement. S'entraider, ou s'entre-tuer. »<sup>129</sup>

Très récemment, le contexte de pandémie mondiale du Covid-19 a encore donné matière à cette théorie.<sup>130</sup> Les répercussions de la crise sanitaire dans les sphères sociales et économiques sont en effet apparues comme des signes annonciateurs d'un effondrement à venir<sup>131</sup>. Comme le souligne Pablo Servigne dans une interview post-confinement, le ralentissement de l'économie a permis un recul significatif des émissions de gaz à effet de serre, sans pour autant être suffisant, laissant présager que le pire serait à venir<sup>132</sup>. Gabrielle évoque l'influence du contexte de crise sanitaire sur la popularité du projet Oasis dans sa *newsletter* de mai 2020 : « Ces deux mois de confinement ont suscité beaucoup d'engouement autour des écolieux. La fréquentation de la formation gratuite en ligne "Concevoir une oasis" est passé de 150 à 600 participants ; les investisseurs citoyens ont placé trois fois plus d'épargne dans la Coopérative Oasis que les autres mois ; les articles consacrés aux écolieux ont été massivement lus et relayés ; certaines oasis nous ont dit avoir été assaillies de demandes de les rejoindre ; et nous ne comptons plus les sollicitations des journalistes de tous bords. »

Ainsi, cette première partie ancre le projet Oasis dans les deux premiers critères de l'utopie concrète d'après Michel Lallement. En effet, l'expérimentation est bien « réelle » : le projet a dépassé le stade discursif du manifeste, il s'est constitué en réseau, s'est doté d'un modèle économique et d'un fonctionnement en écosystème, et recense aujourd'hui des centaines de membres expérimentant les cinq intentions promues. L'expérimentation est

---

<sup>128</sup> Yves Cochet, *Devant l'effondrement*, Les Liens qui libèrent, 2019

<sup>129</sup> Reltien, Philippe. « *La collapsologie et le survivalisme renforcés par la pandémie de Covid-19* », article publié le 28 août 2020, France Inter.

<https://www.franceinter.fr/la-collapsologie-et-le-survivalisme-renforces-par-la-pandemie-de-covid-19>.

<sup>130</sup> *Ibid.*

<sup>131</sup> Le premier épisode de la série *L'Effondrement* (réalisé avant la pandémie) évoque par exemple les comportements d'achats frénétiques et les pénuries dans les magasins auxquelles de nombreuses villes ont fait face à l'annonce du confinement.

<sup>132</sup> Reltien, Philippe. *Ibid.*



également « collective », dans la mesure où elle vise un objectif commun (adhésion des membres aux intentions et sentiment d'appartenance), où elle se coordonne à travers des actions (festival, MOOC, rencontres) et où elle s'ancre dans le terreau fertile d'autres mouvements collectifs (communautés intentionnelles, néo-ruralisme et collapsologie).

## Partie 2 - L'Oasis : une utopie concrète ?

*L'humanité a progressé en réalisant des utopies devenues, les années passant, projets de société.*<sup>133</sup>

La notoriété du projet Oasis - mesurée à travers les fréquentations du MOOC, le nombre d'adhésion aux groupes facebook ou dans les entretiens - nous amène à considérer cette pratique sociale dans une approche communicationnelle : dans quelle mesure les discours produits par le projet et au sein des Oasis eux-mêmes contribuent-ils à faire de ce mode de vie une utopie concrète ? Cette seconde partie nous amènera notamment à considérer l'Oasis à travers le prisme des deux autres critères de l'utopie concrète d'après Michel Lallement : une expérimentation « située » et « axiologique ».

### A) La communication du projet Oasis comme utopie concrète

La raison d'être du projet Oasis - promouvoir les lieux écologiques et solidaires - est par essence un objectif communicationnel. Cet enjeu se concrétise à travers le déploiement d'une stratégie de communication, fonctionnant sur un double mécanisme : la construction d'un discours aspirationnel et l'animation de communauté. Cette partie nous permettra d'explorer en quoi cette stratégie contribue à forger l'imaginaire d'une utopie concrète.

#### 1) Une double mythologie : le colibri et l'oasis

*Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! ». Le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part. »*

Légende amérindienne<sup>134</sup>

Cette légende amérindienne, racontée par Pierre Rabhi, est le mythe fondateur du Mouvement des Colibris. Créé en 2007 sous l'impulsion de Pierre Rabhi, Cyril Dion et quelques proches, l'association place le changement personnel au cœur de sa raison d'être, convaincue qu'elle est le seul vecteur possible d'une transformation sociétale : « notre mouvement se base sur cette philosophie : chacun peut faire sa part pour bâtir cette société juste et soutenable. ». Le mythe a donné naissance au nom et au logo de l'association, représentant un colibri sur fond d'une goutte d'eau de couleur verte (couleur se référant ici à la nature et à l'écologie). Il cimentera également la construction identitaire du réseau, les

---

<sup>133</sup> Farinelli, Bernard. *Op. Cit.*

<sup>134</sup> « La légende du Colibri », site internet du Mouvement Colibris. Url : <https://www.colibris-lemouvement.org/mouvement/legende-colibri>

membres de l'association ainsi que ceux des partenaires se nommant « les colibris ». Ainsi, l'appellation « colibri » tient sa force de son pouvoir performatif<sup>135</sup> : se qualifier de colibris, c'est rejoindre une communauté de pratiques, de croyances et de valeurs.

Le projet d'Oasis repose lui aussi sur un mythe fondateur. D'après Gabrielle, le nom proviendrait de l'histoire personnelle de Pierre Rabhi. « Il a grandi en Algérie dans une oasis. Il a ensuite vécu à Paris puis il est descendu en Ardèche, où il a récupéré un vieux terrain et il s'est dit "de cette terre aride je vais réussir à faire une oasis". Puis il a ajouté "Oasis en tous lieux", dans l'idée qu'un oasis ça ne va pas que dans le désert, il faut en faire partout dans cette planète ! ». Dès les origines, le projet Oasis s'envisage donc dans un objectif de « pollinisation ». Le *Manifeste des Oasis en Tous Lieux* de 1997 ajoute à ce nom une triple connotation scientifique, symbolique et politique. Le texte commence sur la définition et le fonctionnement d'une oasis en milieu naturel. Cette « île de survie » est présentée comme un exemple de coopération entre les êtres humains et les éléments naturels (eau, terre, arbres fruitiers), faisant d'un territoire aride et inhospitalier une source d'abondance. A la suite de ce discours à connotation technique et agricole (présentant par exemple le concept de cultures à trois étages) s'opère un glissement vers la construction d'un imaginaire poétique : « Lieu de félicité entre réalité et symbole, l'oasis hante les esprits d'une nostalgie vivace, celle du paradis perdu mais dont les hommes ont tenté de ressusciter de leurs mains d'humbles fragments. Lieu essentiel, comme une parcelle de tropique, entre chaleur et eau sur des territoires hostiles à la présence humaine. ». La symbolique de l'oasis fonctionne sur une opposition axiologique entre le champ sémantique du désert (territoire hostile, humbles fragments) et celui de l'abondance (félicité, paradis). A la fin du texte, le mythe prend finalement une tournure politique : le désert est une métaphore de la « désertification non seulement physique et biologique, mais aussi économique, sociale, éthique et politique. », illustrées par l'existence de « villes surpeuplées où évoluent misère, exclusion et violence, et des campagnes où évoluent abandon et friches ».

Observons le fonctionnement de ces mythes à l'aune de l'approche structuraliste de Levi-Strauss<sup>136</sup>. Pour l'anthropologue, la fonction du mythe n'est pas historique mais symbolique : il s'agit d'une production collective se servant d'éléments du quotidien (ici, le recours à un colibri et à une oasis) pour construire une explication cohérente aux contradictions de l'existence. De fait, peu importe si les éléments scientifiques ou biographiques tirés de l'oasis sont véridiques : c'est le message symbolique qui prime. Pour Levi-Strauss, le mythe repose sur des oppositions paradigmatiques qui sous-tendent sa dynamique et lui donnent sa signification<sup>137</sup> : en s'inspirant du modèle hégélien (thèse,

<sup>135</sup> D'après la théorie de John Austin (*Quand dire c'est faire*, 1962), un énoncé performatif est constitué par un signe linguistique (énoncé, phrase, verbe, etc.) qui possède la faculté de réaliser lui-même ce qu'il énonce. Autrement dit, produire ce signe (le prononcer ou l'écrire) produit en même temps l'action qu'il décrit.

<sup>136</sup> « *Étude des mythes chez Claude Lévi-Strauss* », Wikipedia. Url :

[https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude\\_des\\_mythes\\_chez\\_Claude\\_L%C3%A9vi-Strauss](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_des_mythes_chez_Claude_L%C3%A9vi-Strauss)

<sup>137</sup> « *Claude Levi-Strauss* », Wikipedia. Url : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Claude\\_L%C3%A9vi-Strauss](https://fr.wikipedia.org/wiki/Claude_L%C3%A9vi-Strauss)

antithèse, synthèse), Levi-Strauss révèle le processus par lequel le mythe transforme une opposition binaire d'apparence antinomique en une unification, créant l'idée d'une résolution. On retrouve cette réconciliation dans le mythe du colibri (l'opposition individuel / collectif) tout comme dans celui de l'oasis (l'opposition désert / abondance). L'unification a lieu à travers une promesse salvatrice : celle « de nous relier à nos semblables et à la nature, retrouver le sens de la vie, la joie d'être en vie, pour ne plus se demander s'il existe une vie avant la mort »<sup>138</sup>. La teneur spirituelle du discours Oasis est d'ailleurs assumée par Pierre Rabhi : « Finalement, ces oasis n'incarnent-elles pas un retour au sacré ? Un mode d'existence qui exalte la beauté et la vie et nous replace dans notre véritable vocation, qui n'est pas de produire et consommer sans fin, mais d'admirer, d'aimer et prendre soin de la vie »<sup>139</sup>. Son évocation rappelle l'imaginaire du *New Age*<sup>140</sup>, souvent présent dans les communautés intentionnelles aux Etats-Unis et aux origines du mouvement néo-rural des années 68. Nous verrons par la suite comment le sacré s'invite également dans les pratiques de gouvernance (Partie 3, B).

En somme, le colibri et l'oasis constituent des mythes en ce que des histoires particulières (l'une fictive, l'autre liée à son fondateur) acquièrent une dimension générale<sup>141</sup>. Le mythe du colibri s'articule avec celui de l'oasis à travers l'idée de responsabilité individuelle. Dans la préface du magazine Kaizen dédié aux Oasis, Pierre Rabhi énonce : « La première oasis est selon moi celle qui rassemble les consciences et les coeurs autour de valeurs communes et qui émerge de la transformation individuelle et intime de chacun d'entre nous »<sup>142</sup>. Sophie Rabhi, fille de Pierre Rabhi et cofondatrice du Hameau des Buis, précise l'argument derrière cette idée : la nécessité d'agir à l'échelle individuelle est liée à la décrédibilisation de l'action politique ou systémique. « Attendre que cet objectif émane de l'extérieur, de politique, de responsable ou de système, est une belle illusion, si chacun et chacune d'entre nous ne fait sa part de colibri »<sup>143</sup>. Cette mythologie semble fonctionner par effet ricochet : le colibri apparaît comme la personnification de la responsabilité individuelle dans les enjeux sociétaux et environnementaux ; qui se concrétise à travers le mythe de l'oasis, mise en pratique d'un colibri prenant son envol face à l'impasse du système dominant. Comme le souligne Mathieu Labonne, la portée de l'oasis est bien collective : « ces initiatives citoyennes sont une forme de politique »<sup>144</sup>.

<sup>138</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit. p. 7

<sup>139</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit. p. 8

<sup>140</sup> Le New Age (ou nouvel-âge) est un courant spirituel occidental des XX<sup>e</sup> siècle et XXI<sup>e</sup> siècle, caractérisé par une approche individuelle et éclectique de la spiritualité. Source : « New Age », Wikipedia.

<sup>141</sup> Définition du mythe telle que proposée par Patrice Flichy dans son analyse de l'imaginaire Internet. (*L'imaginaire Internet*, La Découverte. 2001, 276 p)

<sup>142</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit. p. 2

<sup>143</sup> « Parce que nous le savons tous, la planète est juste parfaite, elle offre ses bienfaits, ses ressources, avec toute la générosité qui est la sienne. A nous les humains de relever le défi et de nous entendre et de nous organiser dignement. Et pour cela, chacun porte une responsabilité individuelle, qui je crois, supplante de loin toute autre considération. » (extrait du MOOC)

<sup>144</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit. p. 2

L'opérativité de ces mythes se retrouve dans leur appropriation par les lieux, notamment à travers le partage d'un vocabulaire commun, pouvant jouer une fonction fédératrice entre les membres du réseau. Ainsi, on constate que plusieurs projets incluent le terme « Oasis » dans leur nom ou dans leur communication : c'est le cas de l'Oasis du Mas de Castera, mais aussi de l'Oasis des 7 cercles<sup>145</sup>, ou encore de l'Oasis Kerlanic<sup>146</sup>. Elle s'incarne également dans le choix du dispositif d'accompagnement des Oasis. Par exemple, le choix du format MOOC en guise de formation matérialise l'idée de « pouvoir d'agir » (*empowerment*<sup>147</sup>) des citoyens. Le MOOC est le symbole d'un savoir accessible à tous (la plateforme s'appelle d'ailleurs « université populaire »), en ce qu'elle permet à tout un chacun de se former en dehors des institutions classiques - des mondes sociaux institués - et de manière gratuite. Par ailleurs, le dispositif est résolument tourné vers l'action. De nombreuses fonctionnalités renvoient à une logique de *gamification*<sup>148</sup> et de *nudges*<sup>149</sup> incitant l'apprenant à terminer son parcours, à interagir avec ses pairs et à mettre en pratique ses apprentissages. Dans le discours des membres interviewés, ce double mythe s'imbrique avec la conception des lieux comme expérimentation à petite échelle (le colibri) d'une alternative sociétale (l'oasis), qui sera approfondie plus tard. Le lien de ces mythes avec les représentations de la gouvernance sera également abordé en troisième partie.

## 2) Une utopie qui se donne à voir : la vitrine d'un « nouveau mode de vie »

L'Utopie de Thomas More est une île, car il considère l'isolement sur l'extérieur comme essentiel au bon fonctionnement de la société idéale. A l'inverse, l'un des cinq piliers des Oasis est celui de l'ouverture sur l'extérieur. D'après Gabrielle, cet impératif serait hérité d'une vision stratégique de Pierre Rabhi : « La transition ne se fait pas sur le mode injonctif mais sur le mode du désir. Si on dit à tout le monde "il faut vivre en écovillage" on peut se brosser, personne ne le fera. Alors que si on montre des lieux qui donnent envie, ça marche beaucoup mieux. Et pour qu'ils donnent envie, il faut qu'ils donnent à voir. ».

L'objectif stratégique d'essaimage du projet Oasis est donc intimement lié au déploiement d'une stratégie de communication. Celle-ci passe par une logique de vitrine : la

<sup>145</sup> « L'Oasis des 7 cercles », Mouvement Colibris, 29 septembre 2016. Url :

[https://www.youtube.com/watch?v=n5mDL6Wli\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=n5mDL6Wli_c)

<sup>146</sup> « L'Oasis Kerlanic », Oasis Kerlanic. Url : <https://www.youtube.com/watch?v=CwwT2UntWL8>

<sup>147</sup> L'*empowerment* (en français autonomisation ou encore capacitation), est « l'octroi de davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés ». Source : « *Empowerment* », Wikipedia.

<sup>148</sup> « La ludification, couramment désignée par l'anglicisme *gamification*, est l'utilisation des mécanismes du jeu dans d'autres domaines, en particulier des sites web, des situations d'apprentissage, des situations de travail ou des réseaux sociaux » Source : « *Gamification* », Wikipedia.

<sup>149</sup> Le nudge est une méthode s'appuyant sur les biais comportementaux des individus afin d'inciter à l'action. Voir Annexe 8.

mise en avant des valeurs et des pratiques des Oasis. Ainsi, le texte d'introduction au projet Oasis<sup>150</sup> sur le site internet des Colibris fait la promotion d'un « nouveau mode de vie ». A la frontière des codes du discours de marque aspirationnelle et du discours politique, Oasis communique plusieurs promesses<sup>151</sup> : celle d'une vie paisible et épanouie (promesse du bonheur), celle d'un impact social positif sur les territoires (promesse du sens) et enfin celle de la cohérence avec ses valeurs (promesse de l'identité). A travers une série de questions rhétoriques, le texte interpelle le récepteur en le projetant dans la réalisation de ces promesses, faisant usage de la fonction conative<sup>152</sup> du langage. Le message symbolique de la photographie affichée sur cette même page entre en complémentarité avec celui du texte. On peut y voir des symboles de la ruralité (la maison en pierre), de l'ouverture sur le monde (les volets ouverts), de l'abondance de la nature (végétation verdoyante) ou encore de l'échange (scène de communication entre habitants). Enfin, à travers les habits des personnes présentes sur la photographie et leur position assise, l'imaginaire créé semble s'inscrire dans une temporalité longue, connotant l'idée de retour aux sources et de paisibilité.

La logique de vitrine du mode de vie Oasis est déployée à travers un certain nombre d'outils de communication, fonctionnant sur le mode du *storytelling*<sup>153</sup> : la communication est incarnée à travers la mise en récit des Oasis. La parution d'un numéro dédié dans le magazine Kaizen met en avant 100 Oasis à travers des interviews et des photographies. La web-série *Paillettes et Grelinette* met en scène Gabrielle en immersion dans des oasis. Le ton se veut décalé : « [la web-série] donne à voir les deux grandes facettes de la centaine d'écolieux qui jalonnent la France aujourd'hui : les paillettes - la joie, la fête, la convivialité, le partage, le glamour - et la grelinette - le lien à la terre et à la nature. ». Plus récemment, Oasis donne également à entendre les projets qui la constituent, à travers sa série de podcast *La Voix des Oasis*. Ainsi, les différents outils communicationnels semblent « donner corps » aux Oasis, qu'ils passent par la voix, la photographie, l'interview écrite ou encore le témoignage vidéo. Cette stratégie confirme donc l'idée de vitrine, dans la mesure où ces outils de communication constituent un espace visible de l'extérieur de ce mode de vie à travers un certain effort de mise en scène visant à « donner envie ». On peut voir dans cette approche incarnée une stratégie de démystification : face à un mode de vie peu connu et pouvant générer des peurs (voir Partie 2, C), la vitrine crée un canal de communication

---

<sup>150</sup> Voir Annexe 8.

<sup>151</sup> En marketing, la promesse correspond aux bénéfices matériels ou immatériels de l'achat d'un produit ou d'un service faisant l'objet d'un message publicitaire. La promesse peut être explicite ou suggérée.

<sup>152</sup> La fonction conative est l'une des six fonctions du langage telles que définies par Roman Jakobson. Elle est centrée sur le récepteur du message, chez qui l'émetteur veut faire naître des impressions ou des réactions. Cette fonction peut se traduire par l'emploi des marques de la seconde personne, d'impératif, de tournures interrogatives, d'exclamation...

<sup>153</sup> Le *storytelling* est l'art de raconter des histoires à des fins communicationnelles (notamment pour capter l'attention ou pour créer une connexion émotionnelle avec le récepteur).

rassurant (les habitants des Oasis sont des humains qui vous ressemblent), rappelant le *nudge* de familiarité<sup>154</sup>.

### 3) La carte interactive : la mise en signes de la pollinisation des Oasis

*Aucune carte du monde n'est digne d'un regard si le pays de l'utopie n'y figure pas.*

Oscar Wilde<sup>155</sup>

La stratégie communicationnelle du projet Oasis trouve sa consécration dans la carte interactive des Oasis, en ce qu'elle dépasse la logique narrative pour mettre en image une vision quantitative et spatiale de son essaimage. L'utopie Oasis devient d'autant plus concrète que de plus en plus de gens l'expérimentent. La carte fonctionne sur la logique de la géolocalisation sur Internet (iconographie semblable à *Google Maps*), matérialisant leur existence physique sur le territoire français et leur caractère empiriquement observable. L'une des fonctionnalités consiste à pouvoir cliquer sur les icônes de localisation afin d'avoir accès à leur fiche de présentation et à leur contact : la carte remplit une fonction d'annuaire et de porte d'entrée vers les projets. Ce recensement fait écho à un besoin identifié par Edgar Morin en 2011, qui soulignait l'absence de mise en lien entre les alternatives<sup>156</sup>. A travers la possibilité d'ajouter son propre lieu, la carte convoque également l'imaginaire du participatif, rappelant les fantasmes et utopies culturelles d'Internet depuis sa création (la production *par* tous et *pour* tous). Par ailleurs, la localisation sur la carte évoque l'idée selon laquelle les Oasis se situent « en marge des mondes sociaux institués ». En effet, leur particularité est de pouvoir proposer dans une même unité spatiale ce qui occupe généralement dans la société plusieurs espaces distincts : l'habitat, le travail, la famille, les amis, les loisirs, l'école, la production alimentaire et énergétique... Enfin, la symbolique des filtres disponibles sur la carte contribue à illustrer les facettes de l'utopie concrète. Le filtre « type d'oasis » (Oasis de vie, Oasis ressource) place le fait de résider sur le lieu comme un critère différenciant. Le filtre « l'état d'avancement du projet » matérialise la temporalité des Oasis (études, travaux, projet abouti) et leur logique de construction (on ne naît pas Oasis du jour au lendemain). Le filtre « statut juridique » donne un aperçu de la diversité de leurs formes juridiques (douze réponses proposées) et affirme leur inscription dans un caractère

---

<sup>154</sup> Le nudge de familiarité consiste à donner un visage à un produit ou un service et ce afin de favoriser un sentiment de proximité.

<sup>155</sup> Wilde, Oscar. *L'Âme de l'homme sous le socialisme*, 1891.

<sup>156</sup> « Il existe déjà sur tous les continents, en toutes les nations, des bouillonnements créatifs, une multitude d'initiatives locales dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou politique, ou cognitive, ou éducationnelle, ou éthique, ou existentielle. Mais tout ce qui devrait être relié est dispersé, séparé, compartimenté. Ces initiatives ne se connaissent pas les unes les autres, nulle administration ne les dénombre, nul parti n'en prend connaissance. Mais elles sont le vivier du futur. » Morin, Edgar. *La Voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Éditions Fayard, 2011, p. 32-33.



légal (l'utopie concrète n'est pas totalement en dehors du système). Enfin, les filtres « Réalisations écologiques », « Stages et formations » et « Espaces communs » matérialisent l'expérimentation des critères d'appartenance au réseau Oasis (tels que l'intention d'autonomie alimentaire et énergétique, l'ouverture sur l'extérieur ou encore la mutualisation).

## B) L'expérimentation de l'utopie concrète chez les interviewés

Cette partie mettra en avant les processus par lesquels les membres des Oasis construisent à leur tour un discours de l'utopie concrète. Il semble ici essentiel de préciser que cet exposé n'a pas une visée totalisante : cette analyse tâchera de faire apparaître les points communs et dissonances apparus dans les discours, en gardant à l'esprit que les réalités et représentations des acteurs ont quoi qu'il arrive leurs singularités - que le spectre de notre étude ne nous permet pas d'appréhender avec exhaustivité.

### 1) Du « eux » au « nous » : les valeurs au cœur des identités collectives et individuelles

A partir de ses observations ethnographiques des classes populaires anglaises, Richard Hoggart théorise en 1957 que « la plupart des groupes sociaux doivent l'essentiel de leur cohésion à leur pouvoir d'exclusion, c'est-à-dire au sentiment de différence attaché à ceux qui ne sont pas “nous” »<sup>157</sup>. Ainsi, le sentiment d'appartenance se ferait d'abord en négatif : ce qui n'est pas « eux » appartient au « nous » et délimite ainsi un groupe social. Dans son étude des communautés intentionnelles aux Etats-Unis, Michel Lallement souligne le point commun de la décision des communards<sup>158</sup> : la volonté de mettre à distance ce qu'ils nomment le « monde normal » (the *straight world*), le « monde extérieur » (the *outside world*) ou encore la « société dominante » (the *mainstream society*). Ce processus se retrouve dans le discours des membres de L'Arbre de Vie, qui affirment s'être réunis autour d'une même frustration de la société actuelle. C'est également le cas de Lynn : ses sept ans de droit l'ont amenée à prendre du recul sur la société à se rendre compte du caractère « injuste » du système. Chez Ghaïa, la dénonciation du « eux » passe par une nostalgie des époques passées associées à des exemples de coopération (l'époque ouvrière ; les groupes de musique) et par la vision d'une société actuelle « égoïste » et « triste ». On reconnaît dans les entretiens ce sentiment douloureux que « quelque chose manque » dont parle Bloch.

---

<sup>157</sup> Hoggart, Richard. *La Culture du pauvre - Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*. Les Editions de Minuit., 1970

<sup>158</sup> *Ibid.*

La comparaison des termes<sup>159</sup> qualifiant le mode de vie Oasis et ceux associés à la société dans les interview du magazine Kaizen nous amène à considérer que le « eux » des Oasis correspond à une représentation de l'idéologie capitaliste dominante. « Le rêve ? C'était de rejeter les valeurs de l'individualisme et de la compétition qui ne nous intéressaient pas beaucoup »<sup>160</sup>, témoigne un habitant. Dans les mots de Pierre Rabhi, cette dénonciation de l'idéologie capitaliste et de ses conséquences est explicite : « Notre société a érigé un système fragmenté, individualiste et générateur de dépendance (...). Avec le chômage augmentant et la dette atteignant des sommets d'inégalités, force est de constater que la logique d'une croissance infinie comme solution à tous les problèmes touche à sa fin ».

Par opposition, le « nous » correspond à « ceux qui nous ressemblent ». Alors que les classes populaires trouvent leur similarité au niveau de leurs conditions d'existence d'après R. Hoggart, les projets Oasis semblent particulièrement forger leur identité collective autour de leurs valeurs communes. Par exemple, chez plusieurs interviewés, on retrouve un discours autour de l'importance du « vivre ensemble »<sup>161</sup>. Dès lors, en s'inspirant de l'approche anthropologique et structuraliste du « grand partage », nous pouvons synthétiser l'opposition axiologique telle qu'observée dans les discours des Oasis<sup>162</sup> :

#### *L'opposition axiologique du « nous » et le « eux » dans le discours des Oasis*

Thématique	Le « nous » : l'Oasis	Le « eux » : l'idéologie capitaliste
Lien social	Vivre ensemble	Individualisme
	Coopération	Compétition
	Cohésion de la communauté	Société fragmentée
Ecologie	Respect de la terre nourricière	Destruction des écosystèmes
Economie	Décroissance	Croissance
	Sobriété heureuse <sup>163</sup>	Surconsommation
	L'humain et la nature au coeur du développement	L'économie au coeur du développement
Satisfaction des besoins primaires	Autonomie	Dépendance
Rapport au pouvoir	Reconquête de la souveraineté	Subir les inégalités et le pouvoir
Communication	Proximité	Distance

<sup>159</sup> Voir Annexe 11.

<sup>160</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit. p. 41

<sup>161</sup> Chez Ecolectif, « la valeur de l'humain et de la relation entre les gens est très importante », à l'Aerium, « notre valeur c'est la qualité du lien inter-habitants : chez nous il y a jamais de conflit relationnel qui s'éternise » ; au Bel Air « la première valeur je pense c'est le vivre ensemble. Notre lieu c'est avant tout une aventure humaine, c'est comment faire pour que sept individus vivent ensemble ».

<sup>162</sup> Tableau réalisé à partir de l'analyse détaillée des discours, représentée en Annexe 5.

<sup>163</sup> Concept développé par Pierre Rabhi dans son ouvrage *Vers la sobriété heureuse*, Actes Sud Littérature, 146p.

Education	Alternative	Compétitive
Bien-être	Équilibre et joie	Souffrance

Cette opposition de valeurs contribue à la mise en discours d'un « ethos collectif », d'après l'approche interactionnelle de Ruth Amossy<sup>164</sup>. En construisant une représentation du « nous », l'interviewé atteste son appartenance à un groupe et s'en fait le représentant. Pour certains interviewés, cette position de porte parole soulève la question de la légitimité et la représentativité du groupe : par exemple, Nico de l'Aerium me raconte que le collectif est actuellement en train de redéfinir leurs valeurs communes, et qu'il ne préfère donc pas partager quelque chose qui n'a pas été validé par le groupe.

Cet « ethos collectif » va de pair avec un « ethos individuel », dans une logique de présentation de soi. En effet, la justification du choix de l'Oasis comme mode de vie passe pour plusieurs interviewés par l'idée d'alignement à l'échelle individuelle, c'est-à-dire de cohérence entre les valeurs et les pratiques. L'Oasis apparaît aux yeux des interviewés comme un lieu d'expérimentation morale, en ce qu'elle permet de passer du discours normatif (il faudrait) à la mise en oeuvre concrète des valeurs (je fais / je suis). Pour Isabel d'Ecolectif, le projet répond à une envie d'imaginer « une micro société », une expérimentation du « vivre ensemble » en « grandeur nature ». Il est la concrétisation d'un « rêve » lié à la projection dans deux étapes de sa vie : l'enfant et la mère<sup>165</sup>. La poursuite de l'entretien révèle les déclinaisons opérationnelles des valeurs dans les comportements et rituels d'Ecolectif : « On a en commun de prendre les décisions autour des séjours, de l'inclusion des gens. On partage des repas chaque fois que quelqu'un lance une invitation : par exemple samedi dernier un couple a été inclus et toute une journée festive a été organisée. (...) ». Il en est de même pour Lynn du Bel Air, qui est convaincue que les êtres humains sont faits pour vivre en tribu, en communauté, et qui illustre sa manière de l'expérimenter concrètement : « On met beaucoup d'énergie pour ça. On fait le système du pot commun qui est pas évident pour tout le monde où on mutualise l'argent, on travaille beaucoup sur ça. »

Ainsi, le discours des interviewés illustre le processus par lequel la mise à distance de l'idéologie capitaliste (le « eux ») se concrétise dans l'identité individuelle et collective à travers l'expérimentation concrète des valeurs (le « nous »).

<sup>164</sup> « Le locuteur qui prend la parole ou la plume entend souvent projeter une image qui n'est pas seulement la sienne, mais aussi celle du groupe auquel il appartient et au nom duquel il dit parler. Plutôt que de manier le « je », ou encore de se cacher dans un énoncé qui dissimule sa source, il emploie alors le « nous ». Amossy, Ruth. « Chapitre 6. "Nous" : la question des identités de groupe. Ou la construction d'un ethos collectif ». In *La présentation de soi*, 156-82. L'Interrogation philosophique. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2010. <https://www.cairn.info/la-presentacion-de-soi--9782130580959-p-156.htm>.

<sup>165</sup> « J'étais intéressée de créer un environnement, un espace pour permettre aux enfants de rester humain et aux adultes de le redevenir, un environnement favorable dont j'aurais rêvé en tant qu'enfant et ensuite en tant que maman »

## 2) La terminologie du lieu, symbole d'une utopie

La terminologie choisie pour qualifier le lieu est l'un des éléments empiriques cristallisant la question de l'identité collective des Oasis comme utopie concrète. En effet, la terminologie est l'occasion pour les groupes de mettre en avant ou non certains aspects, tels qu'on pourrait le résumer dans cette tentative de typologie :

Aspects mis en avant dans l'identité collective	Terminologie
L'écologie, le lien avec la nature	Ecovillage, éco-hameau, éco-lieu, etc.
La mutualisation, le partage	Habitat participatif, habitat groupé, etc.
L'adhésion à des valeurs ou croyances communes	Communauté intentionnelle

Ces réflexions se retrouvent dans les entretiens menés. Par exemple, Nico se reconnaît dans le terme de « communauté intentionnelle » qui reflète l'intention posée par leur communauté et leur spiritualité partagée. De leur côté, Lynn et Ghaia trouvent absurde de mentionner le terme « éco » pour caractériser leur lieu (comme dans les termes éco-hameaux, éco-villages), car il leur semble logique que leur projet ait une dimension écologique. Ghaia fait le parallèle avec « les écolos », qui ne devraient pas selon elle constituer un parti à part mais être une priorité intégrée au sein de chaque mouvement politique. Pour Isabel, la communauté implique « trop de commun » : elle préfère donc « éco-hameau » ou « collectif », qui représente davantage le fait que chaque famille ait son indépendance. Pour Nico, l'Aerium est aussi un « habitat partagé » : ce sont des voisins qui pratiquent le partage (d'objets, d'espaces, de moments communs) tout en ayant leur espace privé. Pour les interviewés, le choix du terme est sujet à débat et n'est d'ailleurs pas toujours unanime entre les membres. Au-delà de son aspect identitaire, la terminologie choisie constitue une stratégie de communication externe, auprès des élus locaux, du voisinage, des proches... On observe alors une construction du « nous » qui prend en compte le « eux » pour se définir.

Le rejet du mot « communauté » en est sans doute l'exemple le plus probant. Le sociologue allemand Ferdinand Tönnies distingue la « communauté » et la « société » comme deux modes de vie sociale différents<sup>166</sup>. La *Gemeinschaft* (traduit par le français « communauté ») est un ensemble social caractérisé par une unité absolue excluant la distinction des parties. L'individu est dissout dans la communauté : seul le « tout » existe. D'après le sociologue, cette unité des individus repose sur le consensus (*Verständnis*), soit

<sup>166</sup> Treffel, Romain. « Communauté et société selon Ferdinand Tönnies ». *1000 idées de culture générale* (blog), s. d.

l'accord, né spontanément des circonstances, de toutes les consciences qui vibrent à l'unisson. Cette nécessité d'une grande affinité des consciences explique que la communauté de sang, c'est-à-dire la famille, soit le meilleur exemple de communauté. A l'inverse, dans la *Gesellschaft* (traduit par le français « société »), surtout observée dans les villes, les individus habitent également les uns à côté des autres, mais ils y sont essentiellement séparés et distincts malgré tous leurs liens. Alors que les consciences étaient confondues dans la communauté, elles sont différenciées, voire opposées les unes aux autres dans la société<sup>167</sup>. Si l'on reprend la définition de Ferdinand Tönnies, les lieux qualifiés d'Oasis semblent se rapprocher bien plus du modèle de la communauté que de celui de la société. Pourtant, dans les discours, pour Ecolectif, le Bel Air et l'Arbre de vie, le mot « communauté » n'est pas utilisé, car il est chargé de préjugés : « souvent on entend parler de “communauté”, ce genre de terme parfois connoté à l'autarcie, au repli sur soi, on regarde les autres et les autres nous regardent, c'est pas du tout ce que nous on veut véhiculer ». Alors même que Lynn se reconnaît dans la définition qu'elle se donne de la « communauté » (« des individus qui vivent ensemble »), elle ne préfère pas associer son lieu à cet imaginaire. Sa stratégie consiste à changer de terme en fonction de son interlocuteur. La terminologie illustre donc l'attention et la démarche active des habitants à médiatiser leur mode de vie comme utopie concrète, tout en cherchant à provoquer l'adhésion plutôt que la conflictualité avec l'idéologie dominante.

Ainsi, l'expérimentation morale à travers l'Oasis a un impact fort sur l'identité individuelle et collective, répondant à un objectif d'alignement avec ses valeurs. Dans la dialectique du « nous » et du « eux », l'expérimentation des Oasis passe par un double mouvement. D'un côté, le « nous » se construit axiologiquement par opposition au « eux ». De l'autre, le « nous » agit symboliquement et concrètement dans une ouverture au « eux ». La terminologie du lieu cristallise la complexité de cette dialectique : l'utopie concrète des Oasis n'est pas un « ailleurs » totalement déconnecté de la société actuelle, elle se doit de communiquer avec.

Les discours portés par le projet Oasis (Partie A) et par les lieux eux-mêmes (Partie B) tendent à confirmer les deux derniers critères de l'Oasis comme utopie concrète comme expérimentation « située » et « morale ». Toutefois, le retour à la notion d'utopie chez Ricoeur et l'interprétation de certains éléments empiriques nous amènent à nuancer cette idée.

---

<sup>167</sup> *Ibid.*

## C) Entre utopie et idéologie : des frontières poreuses

Si l'on reprend la distinction entre utopie et idéologie proposée par Ricoeur, l'idéologie est, au niveau politique, ce qui permet de légitimer le pouvoir, tandis que l'utopie permet de le remettre en cause. La représentation de l'idéologie capitaliste - telle qu'observée dans les discours des Oasis - est associée à un pouvoir en place, dans le champ de la politique, de l'économie, de l'éducation ou encore de l'écologie. On retrouve également dans le projet Oasis l'idée de rapport de force<sup>168</sup> dont parle Ricoeur, dans la mesure où les écovillages sont parfois qualifiés d'utopiques par le pouvoir en place<sup>169</sup>. Nous l'avons vu en introduction, Roman Sebastian suggère une approche complémentaire à cette théorie : considérer que le pouvoir en place peut se servir du même mécanisme afin de produire sa propre hétérotopie. Il serait ainsi possible d'envisager que le pouvoir puisse produire ou encadrer les contre-discours pour mieux compléter ou asseoir son idéologie. Cette approche nous invite à considérer les frontières poreuses et les relations d'interdépendance entre utopie et idéologie.

### 1) Un rapport paradoxal à la société

Gabrielle confie que le principe d'ouverture sur l'extérieur est également un moyen de répondre aux accusations de « secte », qui ont déjà eu lieu à l'échelle locale, par des élus locaux et des voisins auprès de qui les Oasis ont parfois des difficultés à se faire comprendre et accepter. Troeltsch<sup>170</sup> revient sur la définition littérale de la secte : elle se définit comme un groupe d'individus qui décident volontairement et contractuellement d'unir leurs forces et leurs ressources afin d'atteindre un but commun. Il existerait deux types de secte : les sectes « passives » qui condamnent le monde dominé par Satan et qui s'en tiennent à distance ; les sectes « révolutionnaires » qui ont l'ambition de bousculer et transformer les grandes institutions que sont l'Etat et l'Eglise. Pour Troeltsch, dans le cas des communautés intentionnelles, le capitalisme jouerait le rôle de repoussoir équivalant à celui de Satan. Nous l'avons vu précédemment, les Oasis se construisent en effet autour de valeurs anticapitalistes (tels que la « décroissance » ou la « sobriété heureuse », concept développé par Pierre Rabhi). Toutefois, contrairement aux communautés intentionnelles observées par Troeltsch, les Oasis ne s'éloignent pas de la société de manière radicale : bien au contraire, elles mettent en place une véritable stratégie d'ouverture sur l'extérieur. A L'Arbre de Vie, cette idée occupe une place centrale dans leurs activités quotidiennes, à

---

<sup>168</sup> Roman, Sébastien. *Ibid.*

<sup>169</sup> Récemment, Emmanuel Macron ironisait ceux qui préféreraient « le modèle Amish » (communauté religieuse américaine) et le « retour à la lampe à huile », au lendemain de la demande de moratoire sur le déploiement de la 5G de 70 élus de gauche et écologistes.

<sup>170</sup> Troeltsch, Ernst. *Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen*, 1923. p. 362.

travers de nombreuses formes d'accueil : journées portes ouvertes, bénévolat, visites pédagogiques, participation à des événements extérieurs... « Pour nous c'était important d'installer un réseau, de rencontrer les gens, de les rassurer, c'est quelque chose qui peut faire peur, notamment aux élus. ». L'ouverture est également présentée comme un moyen d'enrichissement mutuel : « Chacun vient avec son bagage, ses idées. C'est super riche et ça nous nourrit autant que ça peut les nourrir eux. ». De nombreux Oasis font d'ailleurs de l'ouverture sur l'extérieur une activité économique<sup>171</sup>, faisant par exemple payer des formations à la permaculture ou à la facilitation. Ces formations rencontrent un grand succès, mais certains commentaires sur les groupes facebook dénoncent une logique de *business* qui selon eux trahit les valeurs de partage désintéressé et d'anti-capitalisme. Cet exemple illustre la coexistence (voire l'affrontement) de positions différentes au sein-même du réseau Oasis et souligne un enjeu : le risque principal pour l'utopie concrète est d'être associée à l'idéologie qu'elle dénonce.

De même, dans les modalités de communication externe des Oasis, on peut observer le processus par lequel l'utopie s'inspire des codes de l'idéologie dénoncée. On observe en effet chez les Oasis une forme de « mimétisme institutionnel »<sup>172</sup> : la construction et la consolidation de l'identité commune des Oasis empruntent à des espaces institutionnels extérieurs (ici, les entreprises et les associations), bien qu'ils en travestissent les codes. En effet, chez Ecolectif, les valeurs prennent la forme de « fondamentaux » qu'Isabel me cite de manière exacte à ce qui est affiché sur leur site internet. En naviguant sur les sites de nombreux projets Oasis, on constate qu'afficher les valeurs de son lieu constitue une norme largement répandue, tout comme les entreprises médiatisent aujourd'hui de plus en plus le fameux triptyque « valeur, mission, vision ». Cette pratique évoque la tendance plus globale de mise en discours du « pourquoi », présentée comme une stratégie communicationnelle dans le très médiatisé TED de Simon Sinek<sup>173</sup>. D'autres exemples viennent appuyer cette hypothèse : les Oasis se dotent en effet d'un nom et d'un logo ayant valeur de « marque » et disposent très souvent d'un site internet et de réseaux sociaux. Certains réalisent même des vidéos promotionnelles, parfois en vue d'une demande de prêts ou de dons.

---

<sup>171</sup> Par exemple, la dernière formation proposée par l'Ecovillage de Pourgues « Vivre l'autogestion individuelle et collective » est une formation de 5 jours et coûtant 650€ par personne. Source : <http://www.villagedepourgues.coop/formation-paris>

<sup>172</sup> Employé ici tel que revisité par Michel Lallement (s'inspirant des théories néo-institutionnalistes de Paul Maggio et Walter Powell « The Iron Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ») dans *L'Âge du faire*, op.cit.

<sup>173</sup> « How great leaders inspire action », TEDxPuget Sound, Septembre 2009  
[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=fr](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr)



## 2) L'Oasis : une écologie apolitique, individualiste et inoffensive ?

Et si, en créant la possibilité de repli dans un « espace autre » (hétérotopie) plutôt qu'en proposant une refonte totale du système, l'utopie de l'Oasis - aussi concrète soit-elle - était finalement compatible avec l'idéologie capitaliste ?

En Août 2018, le journaliste Jean-Baptiste Malet publie dans *Le Monde diplomatique* une longue enquête intitulée *Frugalité et marketing. Le système Pierre Rabhi*<sup>174</sup>. L'auteur revient sur des éléments de la vie de Pierre Rabhi et sur des extraits d'entretien en laissant entendre que celui-ci a édifié au fil des ans un « système » lucratif qui le servirait. Il met en cause l'incohérence du personnage ayant construit « l'image de l'ascète inspiré » et ayant promu à des millions de personnes « la sobriété heureuse ». Le journaliste pointe du doigt « ses fréquentations vichysso-ardéchoises » (Pierre Richard et Gustave Thibon), sa promotion d'une « pseudo-science agricole » (la biodynamie de Rudolf Steiner) ou encore son rapport aux grands dirigeants (rencontre des dirigeants de grandes entreprises, comme Veolia, HSBC, General Electric, Clarins, Yves Rocher ou Weleda). « Réconcilier grande distribution et sollicitude environnementale, grandes fortunes et spiritualité ascétique : la sobriété heureuse est décidément une notion élastique. », conclut le journaliste.

A travers cette critique du système Pierre Rabhi, l'utopie constituée à travers le mythe du colibri et de l'oasis est elle aussi mise en cause. Le journaliste Jean-Baptiste Malet souligne que Pierre Rabhi occulte toujours soigneusement la fin de la fable : le colibri meurt d'épuisement, ne parvenant finalement jamais à éteindre l'incendie. D'après l'auteur, cette légende illustrerait le caractère illusoire d'une approche individuelle et spirituelle du combat écologique sans mobilisation politique. Cette interprétation met en avant l'individualisme qui peut se cacher derrière la quête de l'autonomie dans les Oasis : d'après ces contre-discours, la somme des actes individuels ne sera pas suffisante pour changer le modèle dominant. Les colibris « s'organisent une bulle dans la société [...] mais de là à penser que ça peut représenter une véritable alternative au capitalisme, il faudrait être prudent [...] : les colibris ne représentent pas une alternative [...], c'est une écologie inoffensive [...], elle peut faire du bien, elle peut apaiser, elle rassure, mais ce n'est pas avec cette écologie qu'on transforme la société ».<sup>175</sup> Le « colibrisme », d'après l'expression du journaliste Mikaël Faujour, serait ainsi « dépolitisé et libéralo-compatible »<sup>176</sup>. Ces contre-discours désignent l'Oasis comme un système de repli, l'aveu d'un échec face à l'idéologie capitaliste, qui pourrait être résumée ainsi : « Aujourd'hui, l'exode des citoyens ne serait-il pas le corollaire d'un manque de prise sur les instances qui nous gouvernent, d'une incapacité à agir au cœur de la

---

<sup>174</sup> Malet, Jean-Baptiste. « Le système Pierre Rabhi », sur Le Média, 19 septembre 2018. Url : <https://www.monde-diplomatique.fr/2018/08/MALET/58981>

<sup>175</sup> *Ibid.*

<sup>176</sup> Faujour, Mikaël. « Les colibris n'éteindront pas l'incendie », octobre 2017, Le Monde Diplomatique édition. Url : <https://www.monde-diplomatique.fr/2017/10/FAUJOUR/57981>

métropole ou sur les sentiers classiques de l'engagement politique ? Peut-on voir dans la ferme dont ils rêvent une retraite où, impuissant à bousculer les lois de ce monde, on se cantonnerait à cultiver son jardin ? »<sup>177</sup>. D'après ces auteurs, l'idéologie capitaliste s'accommoderait finalement de l'utopie des Oasis, tant qu'elles demeurent de simples marginalités inoffensives. L'existence de ce contre-discours dévoile la nature subjective de l'utopie concrète : la portée contestataire est avant tout de l'ordre des représentations des Oasis eux-mêmes.

Ainsi, cette seconde partie a mis en avant les discours à l'oeuvre de la construction symbolique d'une utopie concrète, tant au niveau du projet Oasis que des lieux qui l'expérimentent. Celle-ci se fonde à travers la double mythologie du colibri et de l'oasis et déploie à travers la mise en vitrine de ce mode de vie. L'exemple de la carte interactive a permis d'illustrer le caractère « situé »<sup>178</sup> des expérimentations ; tandis que l'étude de la construction du « nous » soulignait l'idée d'expérimentations « morales » qui « au nom du “bien vivre ensemble” portent avec elles des exigences axiologiques en rupture avec les valeurs dominantes de la société. ». Toutefois, la mise en perspective de notre objet d'étude avec des éléments paradoxaux et des contre-discours nous a permis de poser une nuance : l'utopie concrète s'envisage avant tout dans l'ordre des représentations.

---

<sup>177</sup> D'allens, Gaspard, et Lucile Leclair. *Les néo-paysans*. Seuil. Reporterre, 2016. p111 - 112

<sup>178</sup> Qui « prennent forme aux marges des mondes sociaux institués, avec pour éventuelle ambition de polliniser leur environnement », d'après la définition de Michel Lallement.

## Partie 3 - La gouvernance dans les Oasis : un pilier de l'utopie concrète ?

« La gouvernance d'une oasis traduit l'accord que nous nous donnons pour cheminer ensemble et faire évoluer notre lieu de vie. Elle doit être claire et faciliter des relations humaines bienveillantes. Elle doit respecter les besoins du collectif comme la souveraineté de chacun. » : c'est ainsi que le projet Oasis définit la « gouvernance respectueuse » dans le détail de ses cinq intentions<sup>179</sup>. La présence de la gouvernance comme l'un des cinq critères de l'Oasis nous questionne : dans quelle mesure et par quels procédés joue-t-elle un rôle dans la construction de l'utopie concrète ? Pour répondre à cette question, nous nous appuierons sur les entretiens, sur les discours du projet Oasis mais aussi sur des discours circulant autour de la gouvernance, en particuliers ceux de L'Université du Nous.

### A) Contours de la gouvernance dans les Oasis

Nous l'avons vu en introduction, le terme de gouvernance fait l'objet d'une multiplicité d'usages dans des sphères différentes. D'après la définition de l'UdN, la gouvernance désigne « l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles, qui permettront de répondre aux questions que pose tout projet collectif ». Plus précisément, dans le schéma proposé par Xavier Martin<sup>180</sup>, la gouvernance recouvre huit items : le processus d'entrée et sortie, la raison d'être, les valeurs, la vision, la prise de décision, la répartition des rôles, la résolution de conflit et les rituels. Cette première partie nous permettra d'explorer trois premières questions : pourquoi la gouvernance a-t-elle une place dans les Oasis ? Quelles sont les règles organisationnelles et relationnelles en vigueur chez les Oasis ? Sous quelles formes la gouvernance se matérialise-t-elle dans le discours des interviewés ?

#### 1) La prise en compte du PFH : le « Putain de Facteur Humain »

*Je suis personnellement convaincue que le facteur humain est bien la variable déterminante du passage dans ce nouveau paradigme dont on parle. C'est lui qui indiquera de manière incontournable si les oasis sont viables, et plus généralement si nous devons vivre ou disparaître.*

Sophie Rabhi<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> Voir Annexe 3.

<sup>180</sup> Voir Annexe 11.

<sup>181</sup> MOOC Oasis, capsule vidéo introductive de la partie 2 « La création du collectif »

Pour le philosophe Patrick Viveret<sup>182</sup> et Pierre Rabhi, la majorité des communautés se désagrègent en raison du fameux « Putain de Facteur Humain »<sup>183</sup>. Parfois désignée par son acronyme PFH, cette expression à la tournure ironique désigne « la difficulté de construire collectivement un projet en raison des intérêts parfois divergents, des réflexes égotiques ou encore de besoin de reconnaissance »<sup>184</sup>. Lorsque ses effets sont conscientisés et maîtrisés, le PFH peut devenir le « Précieux Facteur Humain. »<sup>185</sup>

Dans le MOOC Oasis, la capsule vidéo introductive de la partie 2 « La création du collectif » est dédiée à l'importance du facteur humain. La vidéo alterne entre conseils didactiques et récits d'expérience de Sophie Rabhi. Elle introduit son propos par une statistique : « Une enquête internationale, menée par l'ex-rédactrice en chef du magazine américain *Communities*, démontre qu'environ 10% des projets aboutissent réellement, et que l'échec est principalement lié au facteur humain. ». L'origine de ce chiffre provient de Diana Leafe Christian, dans son ouvrage *Vivre autrement : écovillages, communautés et cohabitats*. La théorie des « 10% qui réussissent » apparaît comme un argument d'autorité<sup>186</sup>, basé sur l'expérience de l'auteure présentée comme une « spécialiste en vie communautaire »<sup>187</sup>. A travers un discours manichéen<sup>188</sup> des relations humaines, Sophie Rabhi met en avant l'idée selon laquelle tout groupe social oscille entre le bien et le mal : « Une Oasis, comme toute autre organisation humaine, n'échappe pas à sa réalité. Elle peut développer de la santé sociale ou du bien-être ou bien au contraire de la sociopathologie ou du mal-être ». Face au risque inhérent au facteur humain, Sophie Rabhi présente l'une des solutions possibles : la gouvernance. Les outils de gouvernance sont présentés comme « un facteur très important dans l'entente », car « s'ils sont efficaces, ils permettent de démêler les nœuds et de mettre en lumière les dysfonctionnements. ».

Cette place centrale donnée à la gouvernance dans la réussite du facteur humain se mesure au succès de l'accompagnement à la gouvernance proposé par l'Université du Nous. Sa co-fondatrice Lydia constate en effet une évolution très tangible dans les demandes d'habitats groupés concernant leur gouvernance. Il y a dix ans, la plupart des interventions se faisaient « en mode pompier », lorsque les projets étaient déjà au bord de la dissolution. Depuis, de nombreux collectifs ont suivi le contenu dédié à la gouvernance dans

---

<sup>182</sup> Viveret, Patrick. « "Fragilité et Fraternité" par Patrick Viveret, philosophe et économiste », Colloque, 2016. Url : <https://www.youtube.com/watch?v=odJGaUa7HjQ>

<sup>183</sup> L'origine de l'expression « *Putain de Facteur Humain* » vient en réalité du Québec et aurait été popularisée par Hubert Reeves, afin d'illustrer la contradiction entre la prise de conscience de plus en plus généralisée de l'urgence climatique et le manque de mise en action pour y remédier. Source : « Le "putain de facteur humain" : l'explication d'Hubert Reeves sur l'inaction des hommes face à l'état de la Terre » [archive], sur France Culture, 13 mars 2019 (consulté le 22 février 2020).

<sup>184</sup> Federau, Alexandre. *Op. Cit.*

<sup>185</sup> Viveret, Patrick. *Op. Cit.*

<sup>186</sup> L'argument d'autorité consiste à invoquer une autorité lors d'une argumentation, en accordant de la valeur à un propos en fonction de son origine plutôt que de son contenu.

<sup>187</sup> Federau, Alexandre. *Op. Cit.*

<sup>188</sup> Le manichéisme est, dans son acception contemporaine, au sens figuré et littéraire, une attitude consistant à simplifier les rapports du monde, ramenés à une simple opposition du bien et du mal. Source : « *Manichéisme (attitude)* », Wikipedia.

le MOOC « Concevoir une Oasis » et celui sur la « gouvernance partagée ». D'après Lydia, le suivi de ces MOOC a provoqué un changement considérable : désormais, les groupes prennent en considération le facteur humain dès le début de leur aventure. « Il y a vraiment cette prise de conscience qu'au même titre qu'on achète le terrain et qu'on appelle des architectes et des maîtres d'œuvre pour bâtir notre maison, on appelle l'Université du Nous - ou d'autres gens car maintenant il y a pleins d'autres personnes qui accompagnent - pour bâtir ce faire ensemble, les interstices relationnelles, le cadre qui va faire qu'habiter ensemble va être possible. ». Pour Lydia, ce changement serait aussi associé à un changement sociétal : « Il y a vraiment un besoin de sens, de cohérence et de congruence, entre le chemin et le résultat. » Cette prise de conscience serait si tangible qu'on constaterait désormais le phénomène inverse : des groupes naissants passent parfois la majorité de leur temps sur la gouvernance, sans bâtir en parallèle leur projet de manière concrète. Lydia recommande l'équilibre entre les deux approches : « Tout ça n'a d'intérêt que s'il y a un projet sinon tu fais un groupe de parole ou une thérapie. Pour moi c'est vraiment important d'avoir les deux en parallèle. L'un sans l'autre ça n'a pas beaucoup de sens. »

Dans l'entreprise comme dans l'intime (la famille ou les amis par exemple), de nombreuses décisions sont à prendre et autant de projets sont à mettre en place. Pourquoi la gouvernance serait-elle particulièrement nécessaire dans les habitats groupés et quelles seraient ses spécificités par rapport à d'autres espaces sociaux ? La particularité, d'après Lydia, est l'identification très forte de l'individu au projet, en raison de la projection personnelle (réalisation d'un rêve) ou des ambitions sociétales, écologiques ou spirituelles de ce type de lieu. Cette implication émotionnelle des membres crée un grand champ d'attentes et de pression autour du collectif, qui se doit d'être exemplaire et de réussir sa mission. Cette exigence vécue au quotidien provoque d'après Lydia des conflits interpersonnels, des *burn-out* et des divergences de vision, qui sont autant d'appels à l'outillage et à l'accompagnement du collectif. « Les habitats groupés ça fait partie des accompagnements les plus difficiles [*rires*], c'est les moins payés et les plus difficiles. », constate Lydia. Le caractère de l'Oasis comme expérimentation morale serait donc l'un des facteurs explicatifs de la place accordée à la gouvernance dans le projet.

Dans une approche interactionniste structurale, on peut interpréter ce discours de l'importance de la gouvernance comme la prise en compte des risques liés aux interactions sociales. En effet, la confrontation et la négociation entre habitants d'une Oasis impliquent des coûts, notamment en temps passé à régler le conflit, en charge émotionnelle, ou encore en risque pragmatique de voir se dissoudre le projet commun. Dans ce cadre, l'élaboration de règles à travers la gouvernance peut avoir pour objectif de minimiser ces coûts et de réduire l'incertitude des interactions sociales.

## 2) Définition pragmatique de la gouvernance chez les Oasis

Au-delà de la définition de l'UdN choisie comme cadre conceptuel, j'ai souhaité connaître la définition personnelle que les interviewés donnaient à la gouvernance. Certains interviewés ont signalé une difficulté à répondre à cette question. Par exemple, Lynn percevait la gouvernance comme un concept abstrait, invisible dans la vie quotidienne où il est plutôt question des pratiques elles-mêmes plutôt que de la gouvernance en soi. La question de la définition m'a permis d'observer plusieurs cas de figure : la définition neutre (« c'est l'accord commun de comment prendre les décisions » ; « c'est une manière d'organiser notre vie collective et notre lieu ensemble ») ; la définition axiologique, qui sous-tend la position personnelle de ce qu'est une bonne gouvernance (« pour moi, c'est l'art de partager le pouvoir de décision sans le diluer, et d'établir des processus qui permettent de compenser les inégalités entre les personnes de natures diverses et variées ») ; et enfin la définition métaphorique, convoquant les origines étymologiques du mot (« j'imagine la gouvernance comme la barre d'un bateau dont on est tous les capitaines. (...) Le bateau on pourrait le laisser se faire balloter par les vagues et le vent et qu'il aille où il veut mais du coup on n'est pas sûr où on va. Avec la gouvernance, on peut prendre les rênes et être acteurs »). Par ailleurs, à travers la question « quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand je vous dis le mot gouvernance ? », j'ai pu percevoir des associations d'idées en spontanée (les réponses sont représentées à travers un nuage de mots figurant en annexe<sup>189</sup>). On peut ranger les réponses selon cinq grandes catégories : l'évocation d'un modèle théorique (sociocratie, holocratie), d'un vocabulaire spécifique associé à des pratiques (consentement, cercle, processus de décision, posture), de valeurs (bienveillance, équité, égalité, partage), de perceptions émotionnelles (chaos, enthousiasme, galère, exister) et enfin des conditions perçues comme essentielles dans la gouvernance (temps, patience, écoute, investissement). Ces deux premières questions donnent un aperçu de la fluidité des définitions et représentations de la gouvernance dans le discours des interviewés.

La difficulté des interviewés à s'accorder sur une définition conceptuelle suggère l'intérêt d'une approche plus pragmatique consistant à observer où se situe « concrètement » la gouvernance dans les pratiques mentionnées. Dans les entretiens, les interviewés ont abordé les pratiques suivantes : les processus d'inclusion et d'exclusion des membres, les modalités de réunion, les modes de prise de décision, la définition de rôles, l'écriture de chartes, l'usage de la signalétique et enfin la posture individuelle. Cette approche trouve toutefois ses limites dans la méthodologie de l'entretien semi-directif : au-delà des réponses « en spontané », les questions posées reflétaient ma propre connaissance et perception de

---

<sup>189</sup> Voir Annexe 10

la gouvernance. Par exemple, je n'ai pas interrogé les interviewés sur leur « raison d'être », alors que la définition de celle-ci figure comme un point essentiel dans la construction de la gouvernance telle que présentée par Xavier Martin. L'existence de ces biais nuance notre interprétation de ce qui relève ou non de la gouvernance dans les représentations des interviewés.

### 3) L'influence de modèles organisationnels et relationnels : entre adhésion et négociation

Les entretiens et les discours du projet Oasis ont mis en évidence l'existence de modèles inspirant les pratiques de gouvernance des Oasis. Plus particulièrement, on constate la récurrence de trois modèles organisationnels - la sociocratie, l'holocratie et la gouvernance partagée - et d'un modèle d'ordre relationnel, la Communication Non Violente. D'où viennent ces modèles ? Quelles pratiques recouvrent-ils et quel rôle jouent-ils dans les représentations de la gouvernance chez les Oasis ?

Les modèles évoqués prennent racine dans l'évolution des pratiques managériales. Les limites du management hiérarchique structuro-fonctionnel (une structure, une fonction, un chef), hérité des organisations militaires et religieuses, se font entendre dès les années 1930 à travers l'école des relations humaines<sup>190</sup> : Elton Mayo, considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail, démontre notamment l'importance des conditions de travail dans l'engagement et la performance des individus, sans toutefois remettre en cause l'intégralité du modèle tayloriste<sup>191</sup>. Dès les années 1970, des modèles alternatifs émergent, basés sur la coopération : « La finalité coopérative a toujours été recherchée mais ce qui est différent c'est que l'on fait appel aux postures et aux comportements individuels. La coopération ne se fait plus uniquement par la répartition des activités (organigrammes) et la formalisation des fonctionnements (processus) mais aussi, et de plus en plus, par l'engagement et les postures participatives des personnes. »<sup>192</sup>. Nous présenterons brièvement les origines et les tenants de ces « innovations managériales »<sup>193</sup>, avant d'observer leurs modalités d'appropriation chez les Oasis.

#### La sociocratie

La sociocratie est le modèle organisationnel mis à l'honneur par le projet Oasis, dans sa double page dédiée à la gouvernance dans le magazine Kaizen et dans une présentation

---

<sup>190</sup> Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. *Op. Cit.*

<sup>191</sup> *Ibid.*

<sup>192</sup> *Ibid.*

<sup>193</sup> *Ibid.*



détaillée dans le MOOC Oasis. Isabel d'Ecolectif, Nico de l'Aerium et Lynn du Bel-Air y font référence.

Le mot « sociocratie » a été inventé par le philosophe français Auguste Comte au début du XIX<sup>ème</sup> siècle : il signifie littéralement la gouvernance du *socios*, c'est-à-dire des personnes qui entretiennent des relations significatives entre elles<sup>194</sup>. C'est dans les années 1970, avec Gerard Endenburg, que le terme prend son sens actuel et son ancrage dans les pratiques managériales. Cet ingénieur hollandais dirige alors une société d'électrotechnique et souhaite rendre son entreprise plus humaine tout en développant son efficacité et sa compétitivité. Cette forme d'organisation alternative au modèle classique de management vertical se base sur les idées du pédagogue Kees Boeke et sur des connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et en biofeedback. Plus récemment, la sociocratie a été popularisée au Québec par Gilles Charest, auteur de *La démocratie se meurt, vive la sociocratie !* (2007). L'objectif du modèle sociocratique est que chaque composante de l'organisation puisse exercer un pouvoir souverain sur la gestion de l'ensemble - comme c'est le cas chez les organismes vivants. Pour cela, elle se base sur quatre règles, détaillées en annexe<sup>195</sup> : le consentement comme méthode de prise de décision, le fonctionnement par cercles comme lieu de partage du pouvoir, le double lien comme instrument de communication entre les différents cercles, et l'élection sans candidat pour affecter les membres d'un groupe à leurs fonctions.

## L'holocratie

L'holocratie a été citée par Nico de l'Aerium. On la retrouve également dans plusieurs interview du magazine Kaizen.

Le terme d'holocratie a été inventé en 2001 par Brian Robertson<sup>196</sup>, directeur d'une entreprise de logiciel, pour désigner un système organisationnel horizontal et systémique. Le terme est dérivé de celui d'holarchie, inventé par Koetsler en 1967 pour désigner des entités autonomes reliées à une entité supérieure. La théorie holocratique décrit un fonctionnement où « les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent »<sup>197</sup>. Les quatre principes fondamentaux de la sociocratie se retrouve dans l'holocratie, mais cette dernière se différencie par certains

---

<sup>194</sup> A. Buck, John, et Gérard Endenburg. « La sociocratie - Les forces créatives de l'auto-organisation », Texte révisé en 2004.

<sup>195</sup> Sociocratie.net. « La sociocratie - Théorie », s. d. <http://www.sociocratie.net/Theorie/> et A. Buck, John, et Gérard Endenburg, *Op. Cit.*

<sup>196</sup> Voir la Constitution Holacracy proposée par Brian Robertson pour Igi Partners. Url : <https://igipartners.com/constitution-holacracy>

<sup>197</sup> Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management ». In *Les miscellanées du changement*, 311-25. Académie des Sciences de Management de Paris. Caen: EMS Editions, 2016. <https://www.cairn.info/les-miscellanees-du-changement--9782847699340-p-311.htm>.

aspects, tels que l'idée d'agilité<sup>198</sup>, la place accordée à la raison d'être et la proposition de formats de réunion. Le modèle holacratique a également été popularisé par l'ouvrage *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées* de Frédéric Laloux (2019).

## **La gouvernance partagée**

La gouvernance partagée a été citée par les membres d'Ecolectif, de l'Aerium, du Bel Air et de L'Arbre de Vie. Elle fait également l'objet d'un livret<sup>199</sup> inclus dans le MOOC Oasis.

La « gouvernance partagée » est un concept défini par L'Université du Nous. Les co-fondateurs de l'UdN ont choisi ce terme en référence au Jeu du Tao, un jeu coopératif mettant en avant l'idée de « vision partagée ». D'avantage que « gouvernance organique » ou « gouvernance agile », ce terme permettait de mettre en avant l'objectif principal : « réfléchir à la manière de partager le pouvoir ». Lydia, co-fondatrice de l'UdN, précise à ce sujet : « souvent quand tu parles de “partager” les gens peuvent avoir l'impression que tu viens leur prendre du pouvoir, que tu viens “diviser” alors que pour nous, partager c'est multiplier du pouvoir, c'est répartir et décider ensemble comment on le répartit ». Inspirée à la l'origine par la sociocratie, la gouvernance partagée inclut des pratiques issues de divers modèles existants et développe également les siennes. On peut citer : la gestion par consentement, l'élection sans candidat, la méthode des six chapeaux, le fonctionnement par cercles ou encore la co-construction d'un cadre de sécurité.

## **La Communication Non Violente**

« Ultime pilier de la gouvernance des oasis, la Communication Non Violente ou CNV s'est imposée comme un recours pour la résolution des conflits - qui ne manquent pas de survenir dans toute aventure collective »<sup>200</sup>. La CNV est la référence en matière de modèle relationnel : elle figure aussi bien dans les outils du projet Oasis (magazine Kaizen, MOOC) que dans les entretiens (Ecolectif, Aerium et Bel Air).

La méthode de Communication Non Violente (CNV) a été élaborée par Marshall B. Rosenberg dans les années 1960. La CNV est une philosophie et un processus de communication visant à favoriser « le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant »<sup>201</sup>. L'expression « Non-Violente » fait référence au mouvement de Gandhi et signifie ici le fait de

---

<sup>198</sup> Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles, impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif. Source : « *Méthode agile* », Wikipedia.

<sup>199</sup> Voir Annexe 12.

<sup>200</sup> *Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit.* p. 40

<sup>201</sup> B. Rosenberg, Marshall. *Op Cit.* p 10.

communiquer avec l'autre sans lui nuire. La CNV repose notamment sur l'application de quatre étapes fondamentales : observer chaque situation sans juger, apprendre à traduire son propre ressenti, exprimer ses besoins et formuler ce qu'on attend de l'autre. L'une des figures clefs de la CNV en Europe est le belge Thomas d'Ansembourg, auteur de *Cessez d'être gentil, soyez vrai!*.

Dans la double page consacrée à la gouvernance du magazine Kaizen, le projet Oasis promeut le recours aux modèles organisationnels et relationnels de gouvernance, en présentant les effets bénéfiques de leur mise en pratique pour les Oasis<sup>202</sup>. Le choix de ces modèles de gouvernance apparaît comme une continuité de l'utopie concrète des Oasis. En effet, ces modèles présentent une compatibilité aiguë avec le mode de vie Oasis sur le plan axiologique : on retrouve dans ces modèles l'idée d'autonomie, de responsabilité, d'inspiration du vivant, de bienveillance ou encore d'authenticité. Toutefois, le discours Oasis inclut une mise à distance de ces outils qui ne consistent en aucun cas en une « recette magique » mais plutôt comme une base sur laquelle s'appuyer : « chaque groupe doit imaginer sa gouvernance propre, en sélectionnant les outils qui lui conviennent parmi tous ceux qui existent. ».

### **La réappropriation des modèles de gouvernance dans les Oasis**

Les entretiens reflètent une forte réflexivité autour de la gouvernance, notamment liée une pratique régulière de la « méta-communication » (communiquer sur la façon de communiquer). Cette mise en discours conscientisée<sup>203</sup> est une donnée à prendre en considération dans le contexte d'énonciation des entretiens.

On remarque tout d'abord une revendication de la capacité à sélectionner, combiner et se réapproprier les modèles de gouvernance<sup>204</sup>, rappelant la capacité des individus au « braconnage » étudiée par Michel de Certeau dans *L'invention du quotidien*<sup>205</sup>. Par exemple, le modèle d'Ecolectif est un cocktail de plusieurs inspirations : la sociocratie, la Communication Non Violente, la théorie du *continuum*, les quatre accords Toltèques ou encore les principes de permaculture. Le degré d'adhésion et de fidélité aux modèles choisis varie en fonction des Oasis. Pour Lynn, il semble évident d'associer le mot « gouvernance » et le mot « partagé » : « c'est l'habitude, gouvernance *égale* partagée. Moi c'est ce vers quoi je vais, que chaque individu prenne part à la gouvernance, que ça soit pas juste vertical.

---

<sup>202</sup> *Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit.* p. 80.

<sup>203</sup> La plupart ont par exemple déjà répondu à des interview sur ce sujet ou ont d'eux-mêmes écrit des articles sur leur blog, etc.

<sup>204</sup> « Il y a eu l'UDN [L'Université du Nous] qui est arrivé 4 ans après la formation, qui leur a montré la sociocratie et la gouvernance partagée. Le groupe s'en est emparé et a fait un système à sa sauce. » Nico de l'Aerium.

<sup>205</sup> « Ces manières de faire constituent les mille pratiques par lesquelles des utilisateurs se réapproprient l'espace organisé par les techniques de la production socioculturelle » (De Certeau, Michel, *L'invention du quotidien*, t. 1: Arts de faire, Paris, UGE, 1980, p.14)

L'aspect horizontal c'est important ! ». De leur côté, les membres de l'Arbre de vie relativisent la place des modèles d'inspiration dans le choix de leur pratique<sup>206</sup>.

La connaissance des modèles de gouvernance s'est construite chez les membres interviewées via trois vecteurs principaux : l'inspiration d'autres projets similaires (via le réseau interpersonnel ou des recherches internet), le suivi du MOOC Oasis ou du MOOC Colibris dédié à la gouvernance partagée, et enfin des formations ou accompagnements payants de structures spécialisées (tels que L'Université du Nous). Pour certains, la gouvernance fait l'objet d'un réel savoir, savoir-être et savoir-faire chez les membres. Nico de l'Aerium décrit par exemple en détail le fonctionnement par cercle et par double-lien inspiré des théories sociocratiques et holacratiques<sup>207</sup>. Le sujet de la gouvernance implique dans les perceptions la nécessité d'une montée en compétences, qui peut provoquer un manque de légitimité ou la perception d'un écart entre la théorie et la pratique. Par exemple, les membres de L'Arbre de Vie m'affirment dans un premier temps adhérer totalement au modèle de décision par consentement qu'ils perçoivent comme « essentiel » à la pérennité de l'association. Dans la poursuite de l'entretien, ils me racontent que ce mode de prise de décision est en réalité peu mis en pratique pour le moment car, en raison du nombre restreint d'habitants, beaucoup de décisions se prennent de manière informelle<sup>208</sup>. Ils me confient que cet écart entre la théorie et la pratique est la raison pour laquelle ils ont hésité à accepter l'entretien et qu'ils ont préféré être trois. Enfin, l'exemple de l'Aerium illustre la capacité des Oasis à innover dans la construction de leurs propres outils de gouvernance et ensuite à les transmettre. « On a créé le rôle du vibreur, c'est une personne à qui on donne la légitimité pour signaler quand dans le processus décisionnel est chargé émotionnellement, et l'idée c'est ensuite d'aller visiter la charge émotionnelle avant de poursuivre. (...) On l'a partagé quand on a parlé aux compagnons des colibris, ils étaient ravis. ». Deux membres de l'Aerium ont même été invités à intervenir dans le MOOC « Concevoir une Oasis » afin d'introduire cet outil.

Lydia de l'UdN pointe du doigt un des risques lié à la montée en compétences de certains membres sur le sujet de la gouvernance : « Certaines personnes qui ont participé à

---

<sup>206</sup> « Au-delà de toute inspiration, si on avait eu aucune info absolument sur ce qu'est la gouvernance partagée je crois qu'on y serait venu naturellement parce que depuis le début c'est de cette façon dont on fonctionne. » Alex de L'Arbre de Vie

<sup>207</sup> « Pour te décrire l'organigramme, au centre on a le "cercle coeur", c'est le garant de la raison d'être. Au même niveau on a le "cercle action", c'est l'ensemble des premiers liens. Il y en a qui ont pour tâche de faire remonter les infos des cercles actions, d'autres de faire redescendre les infos du cercles actions vers les cercles. Le cercle action son rôle c'est de veiller à la cohérence de l'ensemble des actions des cercles. Autour du cercle action, on a tout un tas de petits cercles. Dans les actifs on a "harmonie et habitat", "investisseur"... on a eu jusqu'à 18 cercles en fonctionnement. » Nico de l'Aerium.

<sup>208</sup> Xavier Martin, anciennement responsable de la gouvernance chez *makesense*, explique que ce décalage est assez classique dans les organisations expérimentant la gouvernance partagée : « La plupart des collectifs sont régis par des règles non explicitées mais qui existent. La gouvernance "formelle" sert notamment lorsque le collectif souhaite prendre des décisions vraiment importantes voire est en danger. Par exemple, chez *makesense* je laissais souvent passer des actions qui n'étaient pas "conformes" à notre modèle de gouvernance (même si je le faisais savoir aux personnes). Car ce qui compte avant tout c'est la confiance que les membres ont les uns avec les autres. »

des séminaires ou des formations deviennent les *ayatollah* du processus, les dictateurs du processus ». Elle cite l'exemple typique d'une personne s'étant formé à un outil de gouvernance et qui, à son retour dans le collectif, l'applique de manière autoritaire, sans l'adapter au collectif, et sans avoir acquis de légitimité dans son rôle de facilitateur. Ce type de comportement provoque souvent un rejet du processus de gouvernance de la part des autres membres<sup>209</sup>.

Ces différents discours mettent donc en évidence une caractéristique de la gouvernance : son double statut d'objet de *savoir* et objet de *pratique*.

Ainsi, cette première partie nous a permis de dessiner les contours de la gouvernance dans les Oasis, en mettant en lumière pourquoi, sous quelles formes et comment la gouvernance tenait une place dans le mode de vie Oasis. Ces éléments contribuent à ancrer la gouvernance comme l'une des expérimentations réelles et collectives de l'utopie concrète.

## B) La gouvernance comme fondement d'une utopie concrète

La gouvernance constitue une pratique sociale, au sein d'une autre pratique sociale - qu'est le mode de vie Oasis. Dans cette partie, nous étudierons les processus par lesquels les imaginaires et pratiques de gouvernance contribuent à la construction symbolique et morale de l'utopie concrète.

### 1) La réaffirmation du « nous » à travers la gouvernance

Plusieurs éléments empiriques liés à la gouvernance convergent vers l'idée d'une réaffirmation du « nous », tel qu'envisagé comme constitutif de l'utopie concrète.

Tout d'abord, on retrouve dans le discours de la gouvernance la construction du « nous » à travers la désignation du « eux ». Considérant que les citoyens ne sont pas écoutés dans la société actuelle et qu'ils n'ont aucune prise sur les décisions politiques, les membres de L'Arbre de Vie envisagent la gouvernance comme une « reconquête d'un pouvoir ». Ce pouvoir transformerait leur rapport individuel aux décisions et aux actes qui en découlent, chacun se sentant impliqué et donc responsable. Pour illustrer son propos, Alex se réfère à un exemple très concret de la politique actuelle : « on le voit avec l'exemple du 49.3 utilisé à tort et à travers aujourd'hui, ça montre bien que si y'a des choses qu'ils ont décidé de faire ils le feront quoi qu'il arrive. Un projet comme ça c'est l'occasion pour nous

---

<sup>209</sup> Pour Xavier Martin, ce problème soulève l'importance de parfois déléguer la facilitation des processus par des personnes extérieures ou *a minima* non impliquées par la décision en cours.

de pouvoir être acteurs, c'est pour ça que je parle de responsabilité : on est dans un micro système où chacun a son mot à dire, chacun peut peser dans les décisions qui sont prises. [Jessica et Julie valident de la tête]. Ca fait du bien de pouvoir se réapproprier ce pouvoir de décision dont on se sent parfois privés. ». Pour Jessica, cette reconquête s'incarne par un mot fort : cela leur permet d' « exister ». Ce discours fonctionne sur logique de réappropriation de la notion de « pouvoir », par opposition au pouvoir tel qu'envisagé dans l'idéologie dominante. La signification de cette dichotomie transparaît dans le MOOC Oasis : « la gouvernance partagée nous propose d'explorer une autre forme de relation, une relation d'équivalence entre individus, entre les différents cercles de l'organisation, une relation où chacun, chacune ne s'autorise plus à *dominer* ou à *être dominé*. C'est retrouver notre puissance dans le pouvoir *de*, en opposition au pouvoir *sur*. Mais accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec. Ce sont les deux faces d'une même pièce ». L'évocation de cette capacité d'agir et de la responsabilité qui en découle fait également écho au mythe du colibri et à l'idée d'*empowerment* évoqué précédemment.

Certains interviewés affirment explicitement le rôle de la gouvernance dans la construction de l'ethos collectif. Pour Nico, « c'est ce qui va venir fédérer, créer de la cohésion. C'est au même niveau que les valeurs ou l'intention commune. » Pour Isabel, la gouvernance « [c'est] central, (...) parce que c'est presque le seul endroit où on se reconnaît tous vraiment. Le cercle c'est vraiment l'endroit où on se sent comme un "nous", où on travaille ensemble. ». Elle voit également la gouvernance comme un moyen essentiel de mener à bien le projet collectif. Ainsi, pour Isabel, si la gouvernance était une image, elle serait un bateau, car elle constitue un moyen de se déplacer dans le projet et de garder un cap<sup>210</sup>. Dans la poursuite de cette métaphore filée, le bateau évoque pour Isabel la traversée de moments parfois fluides, parfois complexes : « Parfois y'a des tempêtes, le bateau peut pas avancer, des moments avec beaucoup d'émotion, du chaos, on sait pas comment se sortir d'une émotion, mais aussi des moments où y'a pas beaucoup de vent, on reste entre nous à gérer des trucs simples. Oui, c'est vraiment un bateau en fait. ».

Enfin, la gouvernance contribue à l'idée d'expérimentation concrète des valeurs communes évoquées en seconde partie. Par exemple, Lynn du Bel Air affirme l'importance de l'équilibre qu'ils essaient de trouver entre liberté et responsabilité<sup>211</sup>. Elle illustre l'application de cette valeur en expliquant le choix d'absence d'organisation pour les activités de ménage ou de rangement. Ils préfèrent que ce pan de la vie collective soit géré de

<sup>210</sup> « Il y a le gouvernail pour la direction, la quille pour la stabilité, les voiles pour que le vent et la vie nous apporte des éléments de soutien et d'aide extérieur, nous fasse avancer; il y a aussi quelque chose dans le bateau qui permet de se laisser porter, quelque chose qui apporte beaucoup de confiance pour avoir un système qui tient la route, un bateau qui prend pas l'eau. » Isabel d'Ecolectif.

<sup>211</sup> « Nous ce qui est très important c'est la liberté, on met beaucoup d'énergie pour la faire vivre, à la fois la liberté individuelle et collective, comment la faire vivre en collectif. C'est pas facile, parce qu'on a appris à faire pour soi-même. » Lynn du Bel Air.



manière spontanée, c'est-à-dire que l'acte de ranger provienne de la motivation individuelle de chacun à contribuer à rendre l'espace vivable, plutôt qu'à une contrainte.

Enfin, observons plus précisément comment la thématique de l'inclusion et de l'exclusion de membres cristallise un enjeu de construction du « nous ». Pour Isabel, les arrivées et départs font partie de l'expérience d'un éco-village : « Je n'aime pas parler de *turn-over* car c'est comme s'il y avait un problème, alors qu'il n'y a pas de problème, c'est normal qu'il y ait des gens qui viennent et qui partent, on a parfois envie de ce genre d'expérience seulement pour un temps, on n'est pas forcé de rester toute sa vie. ». Dans son lieu, les habitants ont formalisé un parcours d'inclusion qui regroupe différents processus pour les rejoindre et dure en moyenne cinq ou six mois. A l'Aérium, les potentiels futurs membres passent par des statuts évolutifs (« découverte », « période d'intégration », « habitants ») qui conditionnent l'obtention de certains droits (par exemple, le droit d'objection lors des cercles de prise de décision). Jusqu'à présent, ce sont les futurs habitants qui choisissent eux-mêmes « en toute conscience » s'ils décident de rester. Mais pour Nicolas, ce processus est amené à évoluer, notamment en raison du nombre croissant de candidatures reçues via le réseau Oasis. A l'inverse, le Bel Air a volontairement choisi de ne pas ériger de processus d'intégration ni de critère à l'arrivée d'un nouveau membre. Lynn affirme la volonté du groupe de choisir « avec le coeur ». Dans les faits, le groupe est restreint en nombre (sept actuellement) et les membres se connaissent tous de manière croisée : le compagnon, le frère du compagnon, qui lui même connaît quelqu'un d'autre... Ainsi, peu importe le processus choisi, l'enjeu d'inclusion semble être l'occasion de définir les modalités de constitution du « nous » et sa délimitation opérationnelle avec le « eux ».

## 2) Une ritualité dans la gouvernance : la réunion comme pratique codifiée

*A l'ombre de grands arbres, une quinzaine de personnes sont assises en cercle. (...) La plénière a commencé par le gong léger d'un bâton sur un bol tibétin.*<sup>212</sup>

Dans son livret pédagogique, L'UdN introduit l'idée de rituel : « Nous employons à l'Université du Nous un certain nombre de rituels que nous avons choisi pour le sens que nous leur donnons. Par exemple, nous mettons, lors de la Pratique du Cercle, une bougie au Centre. (...) La bougie nous rappelle, selon notre croyance, que "nous n'avons pas d'autre adversaire que nous-même" et que "notre ego se cache là où on ne l'attend pas". Elle nous invite à nous connecter à notre part la plus sage. Nos rituels n'ont surtout pas vocation à être dogmatiques. À chaque de groupe d'inventer ses propres rituels, ceux qui structureront son faire ensemble, symboliseront les valeurs partagées. ». Dans le sens donné par L'UdN,

---

<sup>212</sup> Kaizen, Numéro spécial Oasis. Op. Cit. p. 80.



la ritualité est créée à travers la croyance en la force symbolique - presque sacrée - conférée à un objet.

Dans *La présentation de soi* (1959), Goffman envisage la vie sociale comme une scène, dans laquelle les acteurs jouent le rôle qui leur est imparti. La métaphore de la mise en scène de la vie quotidienne (les rôles, le décor, les façades, les coulisses, etc.) ne vise pas à dénoncer une prétendue facticité des relations sociales mais bien à mettre en évidence les éléments structurels qui composent l'interaction. En 1967, dans *Les rites d'interaction*, Goffman prolonge la perspective de Durkheim<sup>213</sup> en considérant que les interactions de la vie quotidienne sont une cérémonie en miniature. Goffman étudie des rites interpersonnels à travers lesquels les individus se témoignent « un certain degré de respect »<sup>214</sup> tels que l'étiquette professionnelle, la politesse ou encore les salutations. Le rite revêt une dimension fonctionnelle : permettre l'existence de rencontres autocontrôlées afin de garantir le maintien des sociétés<sup>215</sup>. Le rite contribue ainsi au respect de la règle fondamentale de toute interaction : l'individu doit veiller à préserver sa « face »<sup>216</sup> et celle de ses interlocuteurs. Un travail de figuration assure le respect de sa face et celle des autres, et des échanges réparateurs viennent rétablir l'ordre lorsqu'un incident a lieu. Dans une libre interprétation de ces différents concepts goffmaniens et à travers l'exemple de la réunion hebdomadaire chez les Oasis, nous observerons en quoi la gouvernance témoigne d'une certaine ritualité.

Dans le cas des réunions hebdomadaires, la situation et l'objectif de chaque représentation sont définis par les acteurs eux-mêmes. Certains Oasis organisent deux voire trois réunions répondant à des enjeux différents. C'est le cas de L'Arbre de Vie, qui distingue une réunion concernant les enjeux d'organisation et une autre sur les émotions. A Ecolectif, la réunion hebdomadaire permet d'appréhender toutes les questions relatives à l'organisation d'activités, aux achats en commun, aux problématiques relationnelles ou encore aux demandes liées à l'inclusion / exclusion. La réunion est inscrite dans une temporalité - qui peut varier en fonction des représentations : chez les interviewés, elle dure au minimum une heure et peut durer jusqu'à trois ou quatre heures en fonction de la densité des sujets traités. Le choix du décor et de la gestion spatiale des acteurs est également central, à travers l'image emblématique du cercle. Cette pratique - que l'on retrouve dans les trois modèles organisationnels dominants, est plébiscitée par Isabel d'Ecolectif : « Nous on est des malades du cercle donc on fait souvent des cercles [rires] Ce qui me plaît le plus c'est l'espèce de plénitude, de contentement, de sentiment d'appartenance, ce cocktail

---

<sup>213</sup> Durkheim, Émile. *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 1912.

<sup>214</sup> Winkin, Yves. « La notion de rituel chez Goffman. De la cérémonie à la séquence ». *Hermès, La Revue* 43, n° 3 (2005) : 69-76.

<sup>215</sup> Keck, Frédéric. « Erving Goffman et les rites de la vie quotidienne ». *Groupe d'études «La philosophie au sens large», animé par Pierre Macherey*, 2004.

<sup>216</sup> La face étant « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » Goffman, Erving (trad. Alain Kihm), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1967, p. 9

d'hormones hyper agréables quand on ressort d'un cercle clair qui s'est bien passé. C'est suffisant pour t'empêcher de dormir tellement t'en ressort émoustillé ». D'après l'UdN<sup>217</sup>, le cercle permet de développer des espaces de coopération et de collaboration, de favoriser l'écoute, le dialogue et la créativité. Le cercle développerait l'attention portée au fait de produire ensemble et créerait les conditions nécessaires à ce que chacun soit acteur des événements. Le choix du décor a donc une portée pragmatique sur les comportements des acteurs, mais également une portée symbolique : se réunir en cercle - c'est-à-dire se répartir autour d'un centre - permettrait à chacun des participants d'occuper une position semblable. Ainsi, le concept sociocratique de cercle (constitution d'une équipe ayant la souveraineté des décisions sur un enjeu défini) se transpose en une modalité de réunion : « Le cercle est le symbole de l'équivalence car chacun des points d'un cercle est à équidistance du centre. De la même manière, un cercle sociocratique manifeste l'équivalence de ses membres qui sont à équidistance du centre, qui symbolise la raison d'être. Le cercle est alors la forme donnée aux réunions. Evitons les tables tout en longueur qui induisent déjà une autre architecture invisible ! », affirme Mathieu Labonne dans le module du MOOC Oasis dédié à la gouvernance.

La ritualité des réunions peut également passer par l'attribution de rôles. En plus de la posture de membre, deux rôles se distinguent dans les entretiens et dans le discours de l'UdN : le facilitateur<sup>218</sup> et le secrétaire<sup>219</sup>. Selon les groupes, ces rôles peuvent être attribués de différentes manières. Par exemple, Ecolectif attribue ces rôles à travers des élections sans candidat pour des mandats de 6 mois, « pour avoir une stabilité » tandis qu'au Bel Air, « ça se fait naturellement. Une habitante aujourd'hui par exemple a pris le rôle de facilitatrice. ». Lorsque des difficultés s'immiscent dans le jeu des acteurs, les Oasis se dotent d'outils de « résolution de conflit », comme l'existence du rôle de vibreur à l'Aerium, du médiateur à Ecolectif ou le recours au processus de Communication Non Violente chez plusieurs Oasis : ce type d'interaction semble remplir la fonction « d'échange réparateur » tel qu'envisagé par Goffman<sup>220</sup>.

Enfin, la ritualité de la réunion hebdomadaire se compose d'étapes codifiées, que l'on retrouve dans la plupart des entretiens, bien que certaines puissent être supprimées, ajoutées ou réinterprétées en fonction des Oasis<sup>221</sup>. Chaque étape est associée à un objectif vis-à-vis de l'individu et du groupe. Le déroulé d'une réunion a été détaillé point par point par Isabel d'Ecolectif et Nico de l'Aerium. Le discours de ces deux interviewés sera mis en

<sup>217</sup> Informations issues du Livret Pédagogique de l'UdN, transmis par Lydia.

<sup>218</sup> Le facilitateur est la personne préparant, ouvrant et clôturant l'espace de réunion. Elle facilite le déroulé de l'espace de travail et le respect des processus. Elle contribue à donner le rythme, fluidifier les échanges et veiller à la répartition des prises de parole lors des temps de libre échange.

<sup>219</sup> Le secrétaire organise les réunions et doit en informer les membres. Il est le gardien des règles, de la mémoire du cercle, et du temps.

<sup>220</sup> « Toute infraction commise réclame un dialogue, car l'offenseur doit fournir des explications et des assurances réparatrices, et l'offensé faire un signe qui en montre l'acceptation et la suffisance. » (Goffman, Erving, *Op. Cit.*)

<sup>221</sup> Voir en comparaison le modèle de L'Arbre de Vie et du Bel Air.

parallèle avec les contenus théoriques du guide pédagogique de la gouvernance partagée de l'UdN et l'entretien avec Xavier Martin.

La réunion débute par un temps de « centrage », rappelant les temps de préparation des acteurs en coulisse afin d'être dans les meilleures conditions pour rentrer sur scène. En pratique, les participants se plongent dans le silence à travers leur respiration, en se concentrant sur leur intériorité ou sur un objectif en lien avec le moment à venir. L'animateur signale le début et la fin du centrage et en choisit la durée en fonction de la dynamique du groupe. Lorsque les rideaux (les yeux) s'ouvrent, le cercle peut commencer. Il débute par un « tour de météo », un rite récurrent chez les Oasis interrogés. Elle constitue d'après l'UdN une « phase de pré contact du groupe » qui crée un espace « tampon » entre l'activité précédente et l'espace de réunion qui s'ouvre. La météo est centrée sur la subjectivité de chacun et vise à ouvrir la parole sur son état émotionnel, physique et mental. D'après Xavier Martin, la météo remplit un double objectif : « cela sert 1) à ce que les personnes se “déchargent” de leurs problèmes ou peurs du moment afin d'être plus présents et disponibles pour la réunion 2) cela permet de savoir quels membres du collectif pourraient ne pas se sentir bien et donc adapter les interactions avec eux (par exemple si quelqu'un vient de perdre son travail ou un proche, je vais éviter de le taquiner pendant la réunion). ». La météo remplit donc une fonction de protection de la face - évoquant l'idée de « tact » dont parle Goffman. Par la suite, plusieurs options permettent d'introduire les sujets à traiter dans le cercle : à Ecolectif, un membre commence par lire les décisions du dernier cercle ; puis par lire d'éventuelles propositions ayant été écrites entre temps sur un cahier dédié à cet effet. Les membres délibèrent ensuite sur les points à traiter à l'aide d'une légende sur un tableau<sup>222</sup>. Lorsque le groupe a défini les sujets à traiter, chaque point est passé en revue à l'aide du mode de gestion par consentement, résumé par Isabel<sup>223</sup> et dont le récit est très semblable au modèle présenté par l'UdN<sup>224</sup>. La réunion se termine à Ecolectif par un « cercle de clôture, où chacun dit comment il s'est senti. » Ce temps correspond à l'UdN au dernier temps fort de la restitution. Il permet un état des lieux des ressentis des participants à la fin de l'échange et peut constituer un moyen d'évaluation de la rencontre (quelles décisions ont pu être prises ? quelle a été l'énergie du groupe ?). Ces différents éléments constituent un *script* à partir duquel se joue la scène de la réunion. Toutefois, malgré son caractère plus ou moins codifié selon les Oasis, chaque réunion est singulière et il existe toujours une part d'imprévisibilité - et d'improvisation des acteurs.

---

<sup>222</sup> « On a un tableau pour mettre des points : une étoile quand c'est pas prioritaire, un “u” quand c'est prioritaire, deux “uu” quand c'est urgent. On choisit de faire d'abord les “uu” puis “u” puis les étoiles » Isabel d'Ecolectif.

<sup>223</sup> « On va traiter chaque point de façon sociocratique, c'est à dire qu'on va faire : un premier tour de clarification, un tour de réaction ; il y a une proposition qui se dégage, soit par la personne qui apporte le point soit par quelqu'un d'autre ; on bonifie cette proposition ; on fait un tour d'objection, le 1er tour on peut juste dire si “oui” ou “non” on a une objection et lors du 2ème tour ceux qui avaient des objections peuvent les présenter ; ensuite on voit comment on peut lever les objections. On fait le nombre de points qu'on peut faire en 1h30, parfois on vote un prolongement ». Isabel d'Ecolectif.

<sup>224</sup> Voir Annexe 12 et 13.

Ainsi, la ritualité de la pratique de réunion contribue à renforcer l'expérimentation concrète des valeurs des Oasis, telles que la coopération, la cohésion, la proximité, l'équilibre ou encore la joie.

### 3) Le travail sur soi, le retour du colibri dans la gouvernance

Les discours autour de la gouvernance dans les Oasis confèrent une part importante à la notion de posture, c'est-à-dire à la part du travail individuel dans la gouvernance. Celle-ci constitue d'après l'UdN « l'un des éléments clé de la capacité d'un groupe à grandir, se fortifier, et assurer sa pérennité ». L'idée de posture s'applique à différents niveaux. Le projet Oasis recommande par exemple d'adopter une posture « qui privilégie le bien du groupe à la préférence individuelle »<sup>225</sup>. Dans la vidéo du MOOC, Sophie Rabhi met en avant l'intérêt du travail introspectif à travers une série de questions rhétoriques<sup>226</sup>. Elle justifie ce conseil de par sa propre expérience de vie au Hameau des Buis, qui l'a amenée à se questionner et à développer « des pratiques de savoir-être ». Le texte affiché sur la vidéo, apparition extra-diégétique, est doté d'une typographie rappelant les codes du tableau noir à l'école. Il renforce son propos : « vivre l'Oasis comme un moyen de se transformer ». Ce discours de la transformation réactive le mythe du colibri en mettant l'individu au cœur du processus de gouvernance. On retrouve dans le discours de Sophie Rabhi des mots clefs comme la « responsabilité individuelle des émotions », la « bienveillance à cultiver », les « blessures individuelles », les « masques »... Ce champs lexical du « travail sur soi » rappelle intimement le genre littéraire du Développement Personnel, analysé par Nicolas Marquis dans *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*<sup>227</sup>. Dans son dernier chapitre, l'auteur tente d'élucider la signification sociale de ce phénomène en apparence récent. Il y voit l'assimilation contemporaine de ce que les anthropologues classiques appelaient « la pensée magique ». En effet, les pensées magiques tout comme les textes de développement personnel confèrent aux individus en quête de sens une signification au malheur (pourquoi cela arrive-t-il à moi plutôt qu'à un autre ? Pourquoi cela survient-il ici et maintenant plutôt qu'ailleurs et dans un autre temps ?) et permettent, via le passage à l'action, d'en atténuer la fatalité. Contrairement à la pensée magique qui se basait sur un système rétributif, la force d'action dans les textes de développement personnel est permise grâce au travail sur soi. L'idée de pensée magique -

---

<sup>225</sup> Kaizen, *Numéro spécial Oasis. Op. Cit.* p. 49

<sup>226</sup> « Ca va passer par l'introspection, l'observation de soi, se demander "qui je suis, qui sont les autres, qui sommes-nous, comment nous nous sommes construits, quels sont nos conditionnements, quelles sont les origines de nos comportements ? Et comment mes comportements vont-ils interférer avec ceux des autres ? Quels sont les facteurs favorisant la réussite de la question humaine et relationnelle ?" ». Extrait vidéo du MOOC Oasis, module introductif sur le facteur humain.

<sup>227</sup> Maël Dieudonné, « Nicolas Marquis, *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2014, mis en ligne le 20 novembre 2014, consulté le 17 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/16223>

expérimentée dans la gouvernance - fait à nouveau écho au positionnement spirituel du projet Oasis.

Cette idée de posture et de travail sur soi se matérialise dans les entretiens. Pour Nico de l'Aerium, la « posture de cercle » est absolument nécessaire au bon déroulement d'un cercle. Celle-ci est liée à des compétences de communication<sup>228</sup> (clarté, concision, prise de recul avec ses émotions et celles des autres) qui peuvent s'acquérir à travers l'expérience de vie en communauté ou l'expérimentation de la sociocratie/holocratie. Pour Lynn du Bel Air, la posture passe par l'application des principes de Communication Non Violente et le travail sur soi. Sa vision se base sur deux postulats : le conflit n'existe pas en soi (il est le révélateur d'un besoin à exprimer) et chacun est responsable de ses émotions. Lynn raconte en quoi l'expérimentation de la gouvernance a été source d'une expérience transformatrice à l'échelle personnelle : à travers cette nouvelle manière d'envisager le pouvoir, les modèles « inculqués par la société et son éducation » se sont « écroulés », mais ce changement a été « nécessaire » et source d'épanouissement.

Ainsi, nous constatons chez les Oasis interviewés et dans les discours du MOOC différents éléments allant dans le sens de la validation de notre troisième hypothèse. D'une part, la gouvernance contribue à plusieurs égards à la réaffirmation du « nous » envisagée comme constitutive du caractère moral de l'utopie concrète. De l'autre, la promotion de l'importance du travail sur soi dans les représentations de la gouvernance fait « vivre » le mythe du colibri au fondement de l'utopie concrète. On pourrait reformuler cette idée véhiculée dans les discours à travers la proposition suivante : il serait vain d'attendre du collectif une gouvernance juste et équitable si chacun ne fait pas sa part de travail sur soi.

## C) Une utopie mise à mal ?

De la même manière que nous avons confronté en deuxième partie l'utopie concrète à la porosité avec l'idéologie, nous tâcherons ici d'éclairer les éléments constituant une nuance à notre hypothèse.

### 1) Entre idéal et réalité : du réenchantement au constat des difficultés

Dans plusieurs entretiens, les interviewés construisent un imaginaire de la gouvernance à travers une forme d'idéal, qui constitue un champ de promesses. Alex, Julie

---

<sup>228</sup> « La posture de cercle c'est l'idée de réussir à exprimer clairement et de manière concise ce qui a besoin d'être exprimé : ne pas prendre la parole trop longtemps, être très clair sur ce qu'on a envie de faire passer... Il y a aussi l'idée de gérer en temps réel les différentes émotions qui nous traversent, avoir la conscience qu'on est dans la réactivité. Eviter au maximum les prises d'otage émotionnelles des participants. (...) Je vois pas comment on peut faire tourner la parole de manière constructive sans maîtriser cette posture. » Nico de l'Aerium.

et Jessica de l'Arbre de Vie choisissent d'exprimer la gouvernance à travers des formes, qu'ils dessinent dans l'espace avec des gestes mimés. C'est d'abord une ligne, qui représente selon eux un « horizon » : contrairement au cercle, l'horizon représente à leurs yeux l'infinie possibilité. Ils miment également un cœur, « parce que c'est important de déborder d'amour [rires] ». Chez Lynn de l'Arbre de Vie, on constate un discours de l'ordre du réenchantement de la gouvernance. Elle décrit la gouvernance comme un cercle avec des humains et des animaux. Tout le monde est assis, au même niveau (absence de hiérarchie), et l'image n'est pas figée (idée de processus évolutif). Elle ajoute à cette image un feu au milieu du cercle, représentant la convivialité ; et un bâton de parole, symbole de l'équilibre dans les interactions. « C'est une image qui est belle, y'a pleins de belles couleurs, c'est vivant, joyeux » : la vision enchantée qu'elle présente contraste avec la vision péjorative de la gouvernance telle qu'elle est selon elle véhiculée dans la société (une activité lourde, contraignante, professionnalisée, qui génère donc peu d'envie d'y contribuer<sup>229</sup>). Lynn poursuit en racontant comment L'Arbre de Vie met en place une stratégie active afin de « positiver » le champ de la gouvernance. Ainsi, les réunions sont renommées avec des noms décalés : « partouze mentale » (pour la réunion d'organisation) et « thérapie de souple » (pour la réunion des émotions). Le nom de la pratique est perçu comme un symbole du cadre qu'ils souhaitent créer : la convivialité, la bienveillance, la flexibilité. Lynn conclut ainsi son entretien : « Une de nos forces c'est l'amour inconditionnel, c'est pour ça que j'aime le mot de "souple" : parfois on parlait juste de ce qu'on vivait alors que c'était super dur et je me sentais accueillie "Lynn je t'aime comme tu es avec toutes tes petites facettes" et c'est ça notre force. »

« Quels sont les premiers mots qui te viennent à l'esprit quand je te dis "gouvernance" ? La galère ! [rires] ». Aux antipodes de la vision de Lynn, cette réponse spontanée de Nico met en avant l'existence de difficultés rencontrées dans la pratique de gouvernance. « J'ai vu évoluer [la gouvernance] plutôt pour le pire que pour le meilleur. Je l'ai vu s'effriter. Les quatorze nouveaux n'avaient aucune expérience de prise de décision et de posture de cercle et étaient dans une non-envie. » En conséquence, les cercles de gouvernance sont devenus de moins en moins réguliers, et l'équilibre de l'Aérium a été mis en péril. Cette difficulté rencontrée fait écho à l'idée de gouvernance comme objet de savoir évoquée précédemment<sup>230</sup>. Nico de l'Aérium présente la gouvernance « comme la femme avec la tête aux milles serpent, médusa, c'est une espèce d'entité avec des cheveux qui partent dans tous les sens. ». Cette métaphore illustre pour lui les difficultés rencontrées

---

<sup>229</sup> « On a mis ça dans quelque chose de négatif, quelque chose de lourd, chiant, c'est des responsabilités, un métier pour certains, et du coup tout le monde n'y prend pas part. Alors que nous c'est léger, bienveillant, tout le monde a sa place chez nous, il n'y a pas de mauvaise réponse. »

<sup>230</sup> « Il faut maîtriser le brevet de pilote de l'A345 avant de faire voler l'avion, mais c'est encore plus vicieux car tous les passagers de l'avion doivent avoir leur formation de pilote. » Nico de l'Aérium.



dans la pratique de la gouvernance et l'écart qu'il perçoit entre l'idéal et la réalité<sup>231</sup> : « Dans toute gouvernance, il y a une forme d'idéal défendu de prise de décision fluide, d'horizontalité parfaite par rapport aux gens, un truc idyllique. Et en fait y'aura toujours une distance entre la théorie, le rêve et ce qui se passe dans la réalité. Dans toute forme de gouvernance c'est celui qui aura le plus d'éloquence qui s'exprimera le mieux et le plus clairement qui arrivera à exprimer ses idées ». Cet écart fait finalement l'objet d'une forme d'acceptation : « Au début je ressentais une forme de trahison et d'insécurité, quand je me rendais compte que c'était un idéal inatteignable, mais maintenant ça m'amuse. ».

L'une des difficultés récurrentes dans la gouvernance concerne l'intégration de nouveaux membres. Nicolas raconte la tension existante entre les « anciens » et les « nouveaux » : « on a passé une phase chaotique avec beaucoup de nouveaux et seulement sept anciens. Il y avait une espèce de guéguerre anciens VS nouveaux. Il y a eu un écrémage avec ceux qui voulaient partir et là on clarifie la direction commune et j'observe quelque chose de beaucoup plus fluide. ». Dans la capsule vidéo du MOOC Oasis sur le thème de « L'intégration de nouvelles personnes », Laurent Bouquet parle du « syndrome du colon ». Son expérience en tant que cofondateur du Hameau des Buis l'a amené à observer le phénomène ponctuel selon lequel, dans son enthousiasme de s'approprier un nouveau lieu, l'arrivant peut avoir un fort désir d'y imprégner sa propre identité. La phase de construction du projet manquant à son parcours, il semble aspirer à réinventer ces étapes déterminantes pour mieux se sentir appartenir à un territoire, quitte parfois à en bousculer les anciens fondements. D'après Laurent Bouquet, le « colon » apporte un renouveau nécessaire, mais son influence doit être modérée - surtout les premiers temps - afin de respecter et apprivoiser le travail des pionniers. Il s'agit pour lui d'un équilibre délicat à tenir, car « une Oasis saine doit rester vivante ». Par effet miroir, il parle également du « syndrome du pionnier » : les habitants de longue date revendiquent une identité ferme et définitive dont ils seraient les gardiens incorruptibles. Pour Laurent Bouquet, « pour que pionnier et colon puissent cohabiter harmonieusement, il faut qu'il y ait une transmission ». Faisant le parallèle avec la place historique du sage dans les tribus, il considère que la transmission donne un sens, une direction et une cohérence ; éléments nécessaires à la réappropriation du projet par les arrivants.

Les interviewés n'ont toutefois pas tous ce même rapport à l'idéal et à la réalité. A L'Arbre de Vie, les difficultés sont considérées comme inhérentes à la gouvernance car cette dernière touche au facteur humain : « s'il y a quelque chose à quoi on peut se heurter et on sait que c'est inhérent à ce genre de projets, c'est le relationnel entre les membres, sur

---

<sup>231</sup> « C'est hyper délicat de pratiquer la gouvernance à la manière de l'holocratie ou sociocratie, de trouver le juste milieu entre légitimité des gens à prendre des décisions et liberté de remettre en question une décision. On est constamment dans un jeu de prendre la décision la plus ajustée, ça génère une certaine instabilité, une espèce d'idéal qui est impossible à atteindre. ». Nico de l'Aerium.



l'affect et les sentiments. En soit tu peux avoir la gestion de la gouvernance la plus parfaite qu'il soit, ça empêchera pas que chacun pourra avoir son propre ressenti sur certains sujets. » Ainsi, pour Alex, la difficulté est une occasion de se questionner plutôt qu'une limite en soi : « Même avec une gouvernance très rodée, ce problème aura toujours lieu, mais il est une difficulté plutôt qu'une limite car le processus est certes ralenti mais pas arrêté. ». Cette prise en compte de la capacité à dépasser les difficultés renvoie finalement à nouveau à l'idée de développement personnel : « C'est aussi un travail sur soi au quotidien pour évoluer au plan personnel. La gouvernance est un outil super pour le faire. », ajoute Alex.

## 2) Une vision dissonante : le cas de Ghaia du Mas de Castera

Les quatre entretiens semblent dresser une image relativement homogène des significations données à la gouvernance : à l'échelle individuelle, elle serait un facteur de sens et de « pouvoir d'agir » ; à l'échelle du groupe, elle serait un outil permettant de tenir ses objectifs et d'avancer collectivement et joyeusement, bien qu'elle amène parfois à traverser des moments de doute et de remise en question. Toutefois, cette vision n'a pas été unanime.

En effet, les réponses de Ghaia du Mas de Castera dénotent complètement avec ceux des autres projets interviewés et avec le discours porté par le projet Oasis. Les conditions présentes sur mon terrain d'observation étant très différentes des Oasis interrogés<sup>232</sup>, les discours et pratiques du Mas de Castera ne peuvent être comparées sur le même plan. Elles permettront néanmoins d'envisager un point de vue radicalement différent sur notre objet d'étude.

Les mots que Ghaia associe à la gouvernance sont chargés de connotations liées à son usage dans le sens commun et dans les sphères politiques et institutionnelles : « gouvernement, organisation, stratégie. (...) Le mot "gouvernance" je le trouve très moche. (...) la gouvernance ça m'évoque "Gouverne, gouvernement, point gouv", c'est juste tout ce que j'ai envie de détruire [*rires*]. ». Ainsi, contrairement aux autres Oasis qui lui confèrent un pouvoir émancipateur, Ghaia y perçoit un symbole de ce dont elle cherche à s'éloigner. Parce que le terme est associé à ses connotations politico-institutionnelles, la gouvernance chez Ghaia est aux antipodes de sa vision de l'utopie concrète. Elle précise toutefois que cette perception est liée à la méconnaissance de cette thématique, et exprime une certaine curiosité : « On m'en a parlé, c'est un mot qui ressort et sur lequel je me suis assez peu penchée. (...) Je préfère presque le mot de stratégie, négociation, mais c'est vrai que le terme de gouvernance il est revenu beaucoup de fois et il faut que je me penche dessus. ». Le rapport de Ghaia à la gouvernance est lié à son histoire personnelle et aux pratiques

---

<sup>232</sup> Voir l'explication détaillée de ce contexte dans l'Annexe 14.

qu'elle a pu expérimenter dans son adolescence : « moi je suis quelqu'un qui vient du lycée autogéré de Paris, qui a une vision de la gouvernance assez organique ». La revendication du modèle de l'autogestion<sup>233</sup> (du grec *autos*, « soi-même », et « gestion ») suggère l'existence de quatre critères, nécessaires à sa viabilité : « 1) la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés 2) la transparence et la légitimité des décisions 3) la non-appropriation par certains des richesses produites par la collectivité 4) l'affirmation de l'aptitude des humains à s'organiser sans dirigeant »<sup>234</sup>. Sur le terrain, mes observations (dont le détail figure en annexe<sup>235</sup>) m'amènent à constater l'inadéquation de la réalité avec ces quatre postulats. Ghaia elle-même se confronte au constat de l'installation inconsciente d'un rapport de force et d'une verticalité. Ce constat révèle le décalage entre la volonté de suppression d'une hiérarchie formelle et la persistance de celle-ci de manière informelle. Pour Xavier Martin, « l'idée d'une gouvernance organique est un mythe : il y a des règles et des jeux de pouvoir explicité ou non explicité mais qui sont toujours là ».

Ainsi, ce contre-exemple nous informe d'une spécificité de la gouvernance : alors même qu'elle n'est pas « envisagée » par les acteurs, elle semble « exister » de par les enjeux qu'elle soulève. Ce point de vue nuance toutefois le caractère essentiel de la gouvernance sous-entendu dans l'idée de « pilier » de l'utopie concrète : au niveau des représentations, l'expérimentation vécue par Ghaia relève bien de l'utopie concrète, indépendamment de la question de la gouvernance.

### 3) Perspective critique des nouvelles formes de gouvernance : un renouvellement de « l'esprit » du capitalisme ?

Les habitats groupés figurent parmi les cibles originelles de l'Université du Nous. Lydia a longtemps refusé d'intervenir dans les entreprises. Elle accepte désormais à partir du moment où elle peut y aller dans son intégrité (c'est-à-dire, en usant de leurs méthodes qui peuvent être perçues comme « déroutantes » pour les entreprises). L'objectif est d'aider les entreprises à se transformer de l'intérieur : « tous les milieux ont besoin d'évoluer, ça favorise vraiment les prises de conscience. ». Aujourd'hui, l'UdN ne fait aucune prospection à destination des entreprises - car elle considère en effet que la démarche doit venir d'elles-mêmes - et pourtant, elles sont de plus en plus nombreuses à les contacter. A l'origine, les Oasis s'inspirent de modèles organisationnels développés *pour* et *par* des entreprises. Désormais, ce sont ces méthodes expérimentées *dans* les habitats groupés qui se retrouvent appliquées au sein de l'entreprise. Une perspective critique nous invite à

---

<sup>233</sup> Cet élément est d'autant plus important à considérer qu'il a été mentionné à de nombreuses reprises par Ghaia lors de mon expérience d'observation participante.

<sup>234</sup> « *Autogestion* », Wikipedia. Url : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Autogestion>

<sup>235</sup> Voir Annexe 14.

questionner l'apparition de ces nouveaux modèles organisationnels dans la société. A l'aune des notions d'utopie et d'idéologie, comment interpréter le renouvellement des conceptions du travail à travers ces nouvelles pratiques de gouvernance ?

Dans son analyse de l'approche autogestionnaire des organisations<sup>236</sup>, Suzy Canivenc met en avant deux grilles de lecture possibles. La première lecture est celle d'« une théorie proche de l'utopie blanche », à savoir d'une vision enchantée de ces changements managériaux. Dans notre contexte, celle-ci se traduirait par la croyance en l'avènement d'une conception du travail basée sur les valeurs expérimentées dans la gouvernance des Oasis : un partage du pouvoir basé sur l'équivalence, l'autonomie, la coopération, la communication bienveillante... A l'inverse, on peut interpréter ce phénomène à travers « une théorie proche de l'utopie noire » : l'existence d'entreprises dites « libérées », s'inspirant des pratiques et valeurs mises en oeuvre dans les Oasis serait finalement le symptôme « d'un nouvel esprit du capitalisme », d'après l'expression de Luc Boltanski et Eve Chiapello<sup>237</sup>. En 1999, ces deux auteurs avancent l'idée selon laquelle le capitalisme a récupéré une partie du répertoire des contestations de mai 68 afin de s'assurer un nouvel élan : « si le capitalisme non seulement a survécu mais n'a cessé d'étendre son empire, c'est bien aussi qu'il a pu prendre appui sur un certain nombre de représentations et de justifications partagées qui le donnent pour un ordre acceptable, même souhaitable, le seul possible, ou le meilleur des ordres possibles ». En effet, si l'on transpose la seconde loi de la thermodynamique selon laquelle « tout système clos tend vers l'entropie », on comprend pourquoi la régénération du système pourrait passer par la réappropriation de ce qui lui est étranger, voire même totalement opposé<sup>238</sup> : « pour maintenir son pouvoir de mobilisation, le capitalisme va donc devoir aller puiser des ressources en dehors de lui-même, dans les croyances qui possèdent, à un moment donné, un pouvoir de persuasion, dans les idéologies marquantes, y compris lorsqu'elles lui sont hostiles, inscrites dans le contexte culturel au sein duquel il évolue » (Boltanski et Chiapello, 1999). Cette approche critique consiste donc à envisager la possibilité d'une récupération des modèles de gouvernance expérimentés au sein de l'utopie concrète par l'idéologie capitaliste, qui parviendrait ainsi à renouveler son « esprit ».

Cette dernière partie nous invite à apporter des nuances à notre dernière hypothèse : l'existence d'un discours désenchanté chez certains interviewés et la perspective critique d'une réappropriation par le capitalisme sont autant d'angles morts de notre hypothèse. Ces constats nous invitent à dépasser son statut de seul « pilier » de l'utopie concrète et à

---

<sup>236</sup> Canivenc, Suzy. « Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir », université Rennes 2; Université Européenne de Bretagne, 2009.

<sup>237</sup> *Ibid.*

<sup>238</sup> *Ibid.*

considérer ce fait social dans ses rapports de conflictualité (idéal / réalité / absence) et d'interdépendance avec d'autres sphères sociales (au-delà du champs de l'Oasis).

## Conclusion

*Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos espoirs les plus fous.*<sup>239</sup>

En 1960, Daniel Bell théorise que la fin de l'âge industriel sonnera le déclin des antagonismes politiques et sociaux et avec lui la « fin des idéologies »<sup>240</sup>. Avec la fin de la guerre froide et la chute des régimes communistes, la formule de la « fin de l'Histoire », popularisée par Francis Fukuyama<sup>241</sup>, fait de la victoire du capitalisme libéral un triomphe idéologique relayant à une grande marginalité toute pensée d'un autre monde. François Furet conclut ainsi *Le passé d'une illusion* en affirmant que « l'idée d'une autre société [était] devenue presque impossible à penser », et que nous étions désormais « condamnés à vivre dans le monde où nous vivons »<sup>242</sup>. 70 ans plus tard, le projet Oasis promeut un « nouveau mode de vie » : l'utopie serait-elle à la fois réhabilitée et devenue concrète ? Cette question a fait l'objet des deux premières parties de notre développement, à travers la confrontation aux quatre critères de l'utopie concrète dans la définition de Michel Lallement.

Premièrement, nous avons démontré en quoi le projet Oasis comprenait une dimension « collective » et « réelle ». La construction pragmatique et symbolique du projet Oasis comme « réseau » reflète l'existence d'actions communes et coordonnées. Le retour aux origines socio-historiques et l'observation des résonances médiatiques permettent d'inscrire le projet dans une perspective collective et empiriquement observable, dépassant le récit d'un idéal jamais concrétisé.

Deuxièmement, nous avons observé en quoi les discours autour du projet Oasis contribuaient à représenter ces expérimentations comme « situées » et « morales ». Les Oasis prennent vie aux marges des mondes sociaux institués et ont pour la plupart l'ambition de polliniser leur environnement, comme le témoigne l'exemple de la carte interactive. Nous avons mis en évidence les exigences axiologiques qui se veulent en rupture avec l'idéologie capitaliste, à l'échelle du projet Oasis (à travers la double mythologie) et des lieux eux-mêmes (à travers la question de l'identité).

Dès lors, ces premiers constats semblent valider nos deux premières hypothèses. D'un point de vue macro, les discours circulant autour du projet Oasis ont recours à la

---

<sup>239</sup> « Utopies-concrètes : le site qui cartographie les alternatives - @manifestes », Reflets.info, 2016. Url : <https://reflets.info/articles/utopies-concretes-le-site-qui-cartographie-les-alternatives-manifestes>

<sup>240</sup> Bell, Daniel. *The End of Ideology*, New York, The Free Press, 1960.

<sup>241</sup> Francis Fukuyama développa pour la première fois cette thèse en 1989, peu avant la chute du mur de Berlin, d'abord dans une conférence puis dans un article publié par la revue *The National Interest*, alors dirigée par Irving Kristol (Fukuyama, Francis. « La fin de l'histoire ? », *The National Interest*, n° 16, été 1989, p. 3-18).

<sup>242</sup> Furet, François. *Le passé d'une illusion. Essai sur l'idée communiste au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Robert Laffont/Calmann-Lévy, 1995, p. 572.

logique de « vitrine » afin de faire de ce « nouveau mode de vie » une utopie concrète. D'un point de vue micro, nous avons observé le processus de construction du « nous » par opposition au « eux » à travers lequel les lieux qualifiés Oasis expérimentent cette utopie concrète. Toutefois, la mise en perspective de paradoxes et de contre-discours à travers le retour à la notion d'utopie chez Ricoeur nous a permis de nuancer ces affirmations, en démontrant les frontières poreuses entre utopie et idéologie. Sans pour autant invalider nos hypothèses, ces constats nous ont amené à en préciser les tenants : l'utopie concrète ne se mesure pas tant dans son caractère réellement - ou non - contestataire qu'à travers sa propre représentation comme telle, par les acteurs qui la médiatisent et ceux qui l'expérimentent.

Dans notre troisième partie, nous avons souhaité mesurer les processus par lesquels la gouvernance occupait une place dans la constitution de l'utopie concrète, tant dans les pratiques que dans les discours. Tout d'abord, dans une considération interactionnelle, la gouvernance justifie sa présence dans l'utopie concrète en tant que minimisation des risques du facteur humain. A travers sa définition pragmatique et la réappropriation de modèles organisationnels et relationnels, la gouvernance apparaît comme une expérimentation réelle et collective autour des modalités du « faire ensemble » dans les Oasis. Elle contribue également au caractère moral de l'utopie concrète, à travers la réaffirmation du « nous ».

Plusieurs éléments de cette partie convergent dans la validation de notre troisième hypothèse, affirmant la gouvernance comme l'un des piliers de cette utopie concrète. D'un point de vue micro, nous avons observé la ritualité dans la gouvernance à travers l'analyse de la réunion hebdomadaire. D'un point de vue macro, nous avons observé la compatibilité de l'idée de promotion du travail sur soi avec les mythes fondateurs de l'utopie Oasis. Toutefois, nous avons également souhaité observer des contre-discours permettant de nuancer cette affirmation. L'existence d'un écart entre idéal et réalité, ou la prise en compte de la vision dissonante de Ghaia du Mas de Castera, font de la gouvernance un pilier fragile. Une perspective critique de l'émergence de ces nouvelles pratiques de gouvernance dans le monde de l'entreprise nous a amené à envisager la possibilité d'une « réappropriation » par l'idéologie capitaliste pour réaffirmer son « esprit ».

Au terme de cette étude, nous pouvons répondre à notre problématique de la façon suivante : à l'échelle macro, les discours émis par le projet Oasis construisent la gouvernance comme un pilier d'une utopie concrète médiatisée comme telle, bien que des contre-discours questionnent l'effectivité de cette double représentation. A l'échelle micro, les Oasis affirment l'expérimentation de l'utopie concrète à travers la gouvernance, bien que des contre-exemples en soulignent le caractère parfois complexe ou non essentiel. Dès lors, la gouvernance, plutôt qu'un pilier, apparaît plutôt comme une composante de l'utopie concrète Oasis.

Le travail de recherche empirique (entretien, analyse documentaire, observation terrain) a démontré la richesse de ce fait social qui s'incarne « dans la chair du monde », pour reprendre l'expression de Michel Lallement. La double nature « composite »<sup>243</sup> de cet objet de recherche (l'oasis et la gouvernance étant deux faits sociaux à la fois distincts et corrélés) a été prise en compte dans la considération à la fois matérielle et discursive de notre corpus. Alors même qu'aucune littérature française ne s'intéresse jusqu'à présent à ce fait social, cet objet d'étude s'est révélé dense et particulièrement pertinent dans l'actualité récente. Cette sensation de « défricher » un terrain a constitué un facteur motivant et enthousiasmant. Toutefois, cette richesse empirique a également constitué la principale difficulté dans ma démarche de chercheuse. En effet, la quantité de matière récoltée de manière exponentielle au fur et à mesure de ce travail a provoqué à de nombreuses reprises la sensation d'être perdue et m'a confrontée à la difficulté de renoncer à des enjeux pourtant passionnants. J'ai dû notamment écarter plusieurs thématiques abordées par les interviewés, qui semblaient pourtant pertinentes<sup>244</sup>. D'un point de vue méthodologique, ces frustrations sont autant d'ouverture vers des possibilités d'approfondissement autour de cet objet d'étude. Par exemple, réaliser une monographie sur un temps long d'une Oasis permettrait d'appréhender les enjeux de confrontation des discours aux réalités des pratiques. Une autre perspective pourrait consister à analyser en détail les outils de communication récemment mis en place par le projet Oasis, tels que le podcast ou la web-série, qui n'existaient pas lors de l'élaboration de mon corpus. Enfin, l'analyse des réseaux sociaux des lieux Oasis ou des contenus partagés sur les groupes facebook serait une matière particulièrement intéressante dans une approche des Sciences de l'Information et de la Communication.

Tout au long de ce travail, ma pratique de la réflexivité autour de ma posture de chercheuse a été traversée par la question de la « proximité »<sup>245</sup>. A l'heure de conclure ce mémoire, je souhaite donc revenir sur les réflexions, écueils et opportunités que cet enjeu a pu cristalliser dans ma recherche. La proximité avec mon objet d'étude a d'abord été *thématique* : ayant déjà expérimenté les écovillages par le passé et étant familière de certaines pratiques de gouvernance, j'ai pu connaître rapidement les codes de mes interviewés et acquérir une certaine légitimité pour accéder au terrain. Toutefois, cette proximité thématique a représenté un risque d'observer mon objet à travers le filtre d'idées

---

<sup>243</sup> Le Marec, Joëlle. « Situations de communication dans la pratique de recherche : du terrain aux composites ». *Études de communication* 25, n° 1 (2002): 2-2.

<sup>244</sup> Par exemple, tout l'enjeu autour de la signalétique mentionné par Ghaia n'a pas pu faire l'objet d'une analyse détaillée dans notre développement.

<sup>245</sup> La question de la proximité a été évoquée dans la présentation de la démarche de chercheuse de Pauline Escande-Gauquie. La réinterprétation de cette notion a fait l'objet d'une première réflexion lors du travail de pré-enquête effectué à partir de l'entretien exploratoire avec Cristo Corbeau.

préconçues<sup>246</sup>. La seconde proximité expérimentée a été celle d'une proximité *axiologique* : le choix de mon objet d'étude est lié à des questionnements personnels et au partage d'une partie des valeurs qui y sont associées. D'une côté, cette donnée a été source d'une motivation intime dans ma recherche, lié à l'intérêt porté à la découverte plus approfondie de ce phénomène. De l'autre, cette proximité représentait le risque d'adhérer au discours. Ainsi, la volonté de mettre à distance mon objet par rapport aux représentations que je pouvais m'en faire a par exemple motivé le choix d'observer des contre-discours. En somme, la question de la proximité a été une invitation à la démarche réflexive et a constitué un ingrédient de mes choix méthodologiques. La lecture du travail de Joëlle Le Marec autour de la notion de « terrain » amène cependant à relativiser la place accordée aux biais mentionnés. En effet, « la notion même du biais (...) présuppose l'imaginaire qui consisterait à atteindre une vérité du social (et de la communication !) qui existerait indépendamment des communications par lesquelles elle se manifeste. (...) Il n'existe en réalité aucun fait social brut qui tirerait sa vérité du fait qu'il advienne sans avoir été mis en forme dans un processus de communication. »<sup>247</sup>. Ainsi, l'existence de ces biais ne serait pas une limite en tant que telle mais bien la situation de production et d'énonciation des données ayant été constitutive de mon travail de recherche.

---

<sup>246</sup> Par exemple, durant les premiers mois de recherche, j'étais « persuadée » que les pratiques de gouvernance dans les écovillages étaient une transposition des nouvelles pratiques managériales dans les entreprises dites « libérées ». Mes recherches et l'entretien avec Lydia de l'UdN m'ont fait prendre conscience de cette idée préconçue en démontrant les enjeux d'influence mutuelle entre entreprises et habitats participatifs.

<sup>247</sup> Le Marec, Joëlle. *Op. Cit.*



# Bibliographie

Les ouvrages sont classés par thématique et par ordre d'apparition dans le mémoire.

## Concepts en sciences de l'Information et de la Communication

Davallon, Jean. *Objet concret, objet scientifique, objet de recherche*. Hermès. 38, 2004.

Flichy, Patrice. « La place de l'imaginaire dans l'action technique. Le cas de l'internet », *Réseaux*, vol. n° 109, no. 5, 2001, pp. 52-73.

Austin, John. *Quand dire c'est faire*, 1962

Flichy, Patrice. *L'imaginaire Internet*, La Découverte. 2001, 276 p.

Hoggart, Richard. *La Culture du pauvre - Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*. Les Editions de Minuit., 1970

Amossy, Ruth. « Chapitre 6. "Nous" : la question des identités de groupe. Ou la construction d'un ethos collectif ». In *La présentation de soi*, 156-82. L'Interrogation philosophique. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France, 2010. <https://www.cairn.info/la-presentation-de-soi--9782130580959-p-156.htm>.

Treffel, Romain. « Communauté et société selon Ferdinand Tönnies ». *1000 idées de culture générale* (blog), s. d.

De Certeau, Michel, *L'invention du quotidien*, t. 1: Arts de faire, Paris, UGE, 1980.

Durkheim, Émile. *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 1912.

Winkin, Yves. « La notion de rituel chez Goffman. De la cérémonie à la séquence ». *Hermès, La Revue* 43, n° 3 (2005): 69-76.

Keck, Frédéric. « Erving Goffman et les rites de la vie quotidienne ». *Groupe d'études «La philosophie au sens large»*, animé par Pierre Macherey, 2004.

Goffman, Erving (trad. Alain Kihm), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1967, p. 9

Clark, John. P. *Anarchy and the Dialectic of Utopia*. Anarchism and utopianism, 2009.

## Autour de la notion d'utopie

Bussy, Florent. « L'utopie ou la nécessité des écarts entre l'idéal et la réalité », *Le Philosophoire*, vol. 44, no. 2, 2015, pp. 55-68.

Roman, Sébastien. « Hétérotopie et utopie pratique : comparaison entre Foucault et Ricoeur », *Le Philosophoire*, n° 44 (2015): 69 -86.

Broca, Sébastien. « Comment réhabiliter l'utopie ? Une lecture critique d'Ernst Bloch », *Philonsorbonne*, 2012. Url : <http://journals.openedition.org/philonsorbonne/374>.

Moyaux, Adrien. « L'Utopie de Thomas More - Résumé et analyse », *BeSeven*, 2017. Url : <https://www.beseven.fr/utopie-thomas-more/>

Foucault, Michel. *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966..

Ricoeur, Paul. *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil, 1997.

Clark, John. P. *Anarchy and the Dialectic of Utopia*. Anarchism and utopianism, 2009.

Bell, Daniel. *The End of Ideology*, New York, The Free Press, 1960.

Fukuyama, Francis. « La fin de l'histoire ? », *The National Interest*, n° 16, été 1989, p. 3-18

Furet, François. *Le passé d'une illusion. Essai sur l'idée communiste au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Robert Laffont/Calmann-Lévy, 1995.

## Autour des écovillages et communautés

Lallement, Michel. *Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*. Seuil., 2019.

« Qu'est-ce qu'un écovillage ? », site internet de la revue Passerelle Eco. Url : [https://www.passerelleco.info/article.php?id\\_article=115](https://www.passerelleco.info/article.php?id_article=115)

Colibris, et Pierre Rabhi. *Kaizen, Numéro spécial : Oasis : Un nouveau mode de vie*. Kaizen Eko Libris, 2015.

Fellowship of Intentional Communities. *The 1959 Yearbook of The Fellowship of Intentional Communities*, Yellow Springs, août 1959.

Miller, Timothy. *The 60s communes. Hippies and Beyond*. Syracuse University Press. New York, 1999.

Creagh, Ronald. *Utopies américaines: Expériences libertaires du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*. Antigone. Mémoires sociales, 2009.

Medjeveski, Nicole. *Les immigrants de l'utopie*. Documentaire. Gorgone productions et Luna Blue Film, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=zI9hMH17zxY>.

Descout, Oriane. « De l'utopie à la réalité, vivre en écovillage hors de la société capitaliste ». *Blog Toits Alternatifs*, s. d. <https://toitsalternatifs.fr/habitatalternatif/utopie-realite-vivre-ecovillage/>.

Courboulay, Elie. « À l'écovillage de Pourgues, l'utopie collectiviste est en marche ». *Slate FR*, 7 septembre 2019. <http://www.slate.fr/story/182154/ecovillage-pourgues-liberte-communaute-collectivite-democratie>.

Mollison, Bill (trad. Jean-Luc Girard et Muriel Gasnier), *Introduction à la permaculture*, Passerelle Eco, 2012, 240 p.

AlloCine. *En liberté ! le village démocratique de Pourgues Bande-annonce VF*. Consulté le 2 novembre 2019. [http://www.allocine.fr/video/player\\_gen\\_cmedia=19584194&cfilm=274532.html](http://www.allocine.fr/video/player_gen_cmedia=19584194&cfilm=274532.html).

*Ithaca : bienvenue dans un écovillage*. Tout Compte Fait, France 2, 2006. <https://www.youtube.com/watch?v=2io2j6CU9jo&t=86s>.

Christian, Diana Leafe, Jacques Languirand, et Sylvie Fortier. *Vivre autrement : écovillages. communautés*. Montréal: Écosociété, 2007.

« L'Ardèche, le temps des communautés. Épisode 1 : L'utopie néo-rurale ». *Une histoire particulière, un récit documentaire en deux parties*. France Culture, 14 avril 2018. <https://www.franceculture.fr/emissions/une-histoire-particuliere-un-recit-documentaire-en-deux-parties/lardeche-le-temps-des-communaut-es-12-lutopie-neo-rurale>.

Rouvière, Catherine. *Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960*. Presse universitaire de Rennes., 2015.

Lacroix, Bernard. *L'utopie communautaire. Mai 68. Histoire sociale d'une révolte*. Puf. Sociologie d'aujourd'hui, 2006.

Jessenne, Jean-Pierre. « Catherine Rouvière, *Retourner à la terre. L'utopie néo-rurale en Ardèche depuis les années 1960*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2015, 500 p., ISBN 978-2-7535-4201-3 », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, vol. 63-4/4 bis, no. 4, 2016, pp. 254-256.

## Autour de la gouvernance

Huynh-Quan-Suu, Corinne. « Étymologie du terme "gouvernance" ». *Service de traduction*, Europea.eu, s. d. [https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf).

A. Buck, John, et Gérard Endenburg. « La sociocratie - Les forces créatives de l'auto-organisation », Texte révisé en 2004.

Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management ». In *Les miscellanées du changement*, 311-25. Académie des Sciences de Management de Paris. Caen: EMS Editions, 2016. <https://www.cairn.info/les-miscellanees-du-changement--9782847699340-p-311.htm>.

Rosenberg, Marshall B. *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs): Initiation à la Communication NonViolente*. La Découverte, 2018.

Sociocratie.net. « La sociocratie - Théorie », s. d. <http://www.sociocratie.net/Theorie/>

La Constitution Holacracy proposée par Brian Robertson pour Igi Partners. Url : <https://igipartners.com/constitution-holacracy>

Autissier, David, Kevin J. Johnson, et Jean-Michel Moutot. « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management ». In *Les miscellanées du changement*, 311-25. Académie des Sciences de Management de Paris. Caen: EMS Editions, 2016. <https://www.cairn.info/les-miscellanees-du-changement--9782847699340-p-311.htm>.

Canivenc, Suzy. « Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir », Université Rennes 2; Université Européenne de Bretagne, 2009.

## Autour du projet Oasis et du Mouvement Colibris

« *Pierre Rabhi et les Oasis en Tous Lieux* », site internet de Passerelle Eco. Url : [https://www.passerelleco.info/rubrique.php?id\\_rubrique=83](https://www.passerelleco.info/rubrique.php?id_rubrique=83)

« 2014-2019 : Le Projet Oasis », site internet du Mouvement Colibris. Url : <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/campagnes-precedentes/2014-2019-projet-oasis>

« *Qu'est-ce qu'une oasis ?* », Site internet du Mouvement des Colibris <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/campagnes-precedentes/2014-2019-projet-oasis/quest-ce-quune-oasis>

« *La légende du Colibri* », site internet du Mouvement Colibris. Url : <https://www.colibris-lemouvement.org/mouvement/legende-colibri>

« *Qui sommes-nous ?* », site internet de la Coopérative Oasis. Url : <https://cooperative-oasis.org/qui-sommes-nous/>

« *L'Oasis des 7 cercles* », Mouvement Colibris, 29 septembre 2016. Url : [https://www.youtube.com/watch?v=n5mDL6Wli\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=n5mDL6Wli_c)

« *L'Oasis Kerlanic* », Oasis Kerlanic. Url : <https://www.youtube.com/watch?v=CwwT2UntWL8>

Faujour, Mikaël. « Les colibris n'éteindront pas l'incendie », octobre 2017, Le Monde Diplomatique édition. Url : <https://www.monde-diplomatique.fr/2017/10/FAUJOUR/57981>

Malet, Jean-Baptiste. « Le système Pierre Rabhi », sur Le Média, 19 septembre 2018. Url : <https://www.monde-diplomatique.fr/2018/08/MALET/58981>

## Thématiques connexes

Cassely, Jean-Laurent, et Fourquet, Jérôme. « La France : patrie de la collapsologie ? », Fondation Jean Jaurès, s. d. <https://jean-jaures.org/nos-productions/la-france-patrie-de-la-collapsologie>.

Federau, Alexandre. *Les transitions écologiques*. Jouvence., 2018.

Farinelli, Bernard. *La Révolution de la proximité – Voyage au pays de l'utopie locale*. Editions Libre&Solidaire., 2015.

Marquis, Nicolas. *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel*. PUF. Partage du savoir, 2014.

Maël Dieudonné, « Nicolas Marquis, *Du bien-être au marché du malaise. La société du développement personnel* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2014, mis en ligne le 20 novembre 2014, consulté le 17 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/16223>

AlloCine. *En liberté ! le village démocratique de Pourgues* Bande-annonce VF. Consulté le 2 novembre 2019. [http://www.allocine.fr/video/player\\_gen\\_cmedia=19584194&cfilm=274532.html](http://www.allocine.fr/video/player_gen_cmedia=19584194&cfilm=274532.html).

Dennis Meadows, *Les limites à la croissance*, Rue de l'échiquier, 2012.

« Le rapport au Club de Rome : stopper la croissance, mais pourquoi ? », site internet de Reporterre.net. Url : <https://reporterre.net/Le-rapport-au-Club-de-Rome-stopper-la-croissance-mais-pourquoi>

Enquête internationale sur la « collapsologie », Étude réalisée par l'Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès. [https://jean-jaures.org/sites/default/files/redac/commun/productions/2020/1002/enquete\\_collapso.pdf](https://jean-jaures.org/sites/default/files/redac/commun/productions/2020/1002/enquete_collapso.pdf)

Olivier Gadeau, « Brève chronologie de la médiatisation de la collapsologie en France (2015-2019) », *Multitudes*, n°76, automne 2019.

Yves Cochet, *Devant l'effondrement*, Les Liens qui libèrent, 2019

Reltien, Philippe. « *La collapsologie et le survivalisme renforcés par la pandémie de Covid-19* », article publié le 28 août 2020, France Inter. <https://www.franceinter.fr/la-collapsologie-et-le-survivalisme-renforces-par-la-pandemie-de-covid-19>.

Morin, Edgar. *La Voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Éditions Fayard, 2011, p. 32-33.

« *New Age* », Wikipedia. Url : [https://fr.wikipedia.org/wiki/New\\_Age](https://fr.wikipedia.org/wiki/New_Age)

Troeltsch, Ernst. *Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen*, 1923.

Sinek, Simon. « How great leaders inspire action », TEDxPuget Sound, Septembre 2009 [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=fr](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr)

D'allens, Gaspard, et Lucile Leclair. *Les néo-paysans*. Seuil. Reporterre, 2016. p111 - 112

Viveret, Patrick. « "Fragilité et Fraternité" par Patrick Viveret, philosophe et économiste », Colloque, 2016. Url : <https://www.youtube.com/watch?v=odJGaUa7HjQ>

# Résumé

Créé en 2015 au sein du Mouvement Colibris fondé par Pierre Rabhi, le projet Oasis a pour objectif d'encourager la création de lieux de vie écologiques et solidaires. L'appartenance au réseau Oasis se fonde sur cinq critères, parmi lesquels figure l'idée de « gouvernance », entendue comme l'existence de règles organisationnelles et relationnelles dans un projet collectif. Cette étude vise à interroger la place de la gouvernance comme pilier de « l'utopie concrète » des Oasis, d'après le concept sociologique de Michel Lallement. Pour cela, nous confrontons notre objet d'étude à la démonstration empirique des dimensions *réelles*, *collectives*, *situées* et *morales* de ces expérimentations. La constitution de l'Oasis en « réseau » et son ancrage socio-historique et médiatique constituent le terreau fertile d'une utopie concrète. A l'échelle du Projet Oasis, les discours circulant contribuent à mettre en signes cette utopie concrète à travers un double récit mythologique et une mise en « vitrine » de ce nouveau mode de vie. A l'échelle des lieux, l'utopie concrète se matérialise dans les identités individuelles et collectives à travers la construction d'un « nous » par opposition au « eux ». La gouvernance apparaît comme un moyen de minimiser les risques inhérents au facteur humain dans les interactions sociales des Oasis. L'ancrage des pratiques dans des modèles organisationnels et relationnels s'envisage dans un rapport d'adhésion-négociation et dans la continuité des mythes fondateurs de l'Oasis. Dans le récit de leurs pratiques de gouvernance, les Oasis réaffirment l'utopie concrète dans la mise en scène du « nous » et dans une certaine ritualité. Toutefois, l'observation de contre-discours tout au long de ce développement nous amène à envisager la porosité des frontières entre utopie et idéologie, et à nuancer notre affirmation : en définitive, ce sont avant tout les représentations des acteurs eux-mêmes qui font de la gouvernance une composante de l'utopie concrète.

## Mots clefs

Ecovillage ; Communauté ; Projet Oasis ; Mouvement Colibris ; Utopie Concrète ; Identité ; Gouvernance partagée ; Sociocratie ; Communication Non Violente ; Ritualité

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

# La gouvernance dans les Oasis Une utopie concrète du « faire ensemble » ?

## ANNEXES

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pauline Brouard

Nom, prénom : FONTAINE Alice

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 22/10/2020

Mention du mémoire : Très bien

# Sommaire

<b>Annexe 1 - La notoriété des termes écovillage, habitat participatif et communauté intentionnelle sur Google</b>	<b>5</b>
<b>Annexe 2 - Présentation des Oasis étudiées</b>	<b>6</b>
1) Isabel, Ecolectif	6
2) Nicolas, l'Aerium	6
3) Lynn, Le Village du Bel Air	7
4) Julie, Jessica et Alex, L'Arbre de Vie	8
5) Ghaia, le Mas de Castera	8
<b>Annexe 3 - Les 5 intentions du projet Oasis</b>	<b>10</b>
<b>Annexe 4 - Couverture du magazine Life « The Youth Communes »</b>	<b>12</b>
<b>Annexe 5 - Le discours Oasis VS la société dans le magazine Kaizen</b>	<b>13</b>
<b>Annexe 6 - La carte interactive des Oasis</b>	<b>14</b>
<b>Annexe 7 - La page du projet Oasis sur le site du Mouvement des Colibris</b>	<b>15</b>
1) Capture d'écran	15
2) Tableau d'analyse sémiologique	16
<b>Annexe 8 - Le MOOC « Concevoir une oasis - partie 2 - la création du collectif »</b>	<b>17</b>
1) Captures d'écran	17
2) Tableau d'analyse sémiologique	19
<b>Annexe 9 - La diversité des outils communicationnels à l'oeuvre du discours Oasis</b>	<b>20</b>
1) La web-série « Paillette & Grelinette »	20
2) La série de podcasts « La Voix des Oasis »	20
3) Le numéro du magazine Kaizen dédié aux Oasis	21
4) Le groupe facebook « Le Réseau National des Oasis »	21
5) Le Wiki des Oasis	22
6) Le festival Oasis	22
<b>Annexe 10 - Le nuage de mots autour de la gouvernance chez les interviewés</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 11 - Schéma « concevoir son modèle de gouvernance » de Xavier Martin</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 12 - Extraits du livret « Gouvernance dans les Oasis »</b>	<b>24</b>
1) La gouvernance partagée, qu'est-ce que c'est ?	24
2) Le processus de gestion par consentement	25
3) La communication bienveillante	26
<b>Annexe 13 - La sociocratie expliquée dans le MOOC Oasis</b>	<b>27</b>
<b>Annexe 14 - Tableau d'observation de la gouvernance au Mas de Castera</b>	<b>31</b>
<b>Annexe 15 - Guide d'entretien</b>	<b>33</b>



<b>Annexe 16 - Les entretiens semi-directifs</b>	<b>35</b>
1) Isabel d'Ecolectif	35
2) Nico de l'Aerium	42
3) Lynn du Bel-Air	50
4) Alexandre, Julie et Jessica de L'Arbre de Vie	57
5) Ghaia du Mas de Castera	66
<b>Annexe 17 - Entretiens exploratoires</b>	<b>71</b>
1) Gabrielle, responsable du réseau Oasis	71
2) Lydia, co-fondatrice de L'Université du Nous	75
<b>Annexe 18 - Tableau d'analyse de contenu par thématique des entretiens semi-directifs</b>	<b>81</b>

## Annexe 1 - La notoriété des termes écovillage, habitat participatif et communauté intentionnelle sur Google

Comparaison du nombre de résultats sur le moteur de recherche Google, en français et en anglais.

<b>Appellation française</b>	<b>Nombre d'occurrence sur Google</b>	<b>Appellation anglaise</b>	<b>Nombre d'occurrence sur Google</b>
<i>Écovillage</i>	4 350 000 résultats	<i>Eco-village</i>	332 000 000 résultats
<i>Habitat participatif</i>	4 340 000 résultats	<i>Cohousing</i>	2 540 000 résultats
<i>Communauté intentionnelle</i>	3 670 000 résultats	<i>Intentional Community</i>	71 600 000 résultats

## Annexe 2 - Présentation des Oasis étudiées

Les informations présentées sont issues des entretiens réalisés. Les citations et photographies proviennent de leur communication sur leur site internet ou réseaux sociaux. Les membres interviewés ont tous explicitement donné leur accord pour la diffusion de ces informations lors des entretiens.

### 1) Isabel, Ecolectif

Ecolectif est un éco-hameau créé en 2009 sur un domaine de 46 hectares et situé en Haute-Garonne. Leur mission est d'expérimenter le vivre ensemble, développer et prendre soin du lieu tout en visant l'autonomie alimentaire. Plusieurs membres réalisent également leur activité sur le lieu : ostéopathe, artisanat, coaching, réflexologie... Les membres sont organisés en association collégiale à but non-lucratif, « Chemins d'Ecolectif », et en Société Civile Immobilière (SCI), « Terres d'Ecolectif ». Ils sont aujourd'hui 19 adultes membres et 15 enfants, auxquels s'ajoutent une vingtaine de personnes en parcours d'inclusion. J'ai interviewé Isabel, la membre fondatrice d'Ecolectif. Elle donne des formations, notamment à la Communication Non-Violente.

« Ici, nous apprenons à vivre dans l'équivalence, le respect, et le développement des talents de chacun, dans la pratique du "pouvoir ensemble" »<sup>1</sup>



### 2) Nicolas, l'Aerium

Situé à côté d'un petit hameau au cœur des Cévennes, l'Aerium est à la fois un lieu de vie collective, d'accueil de stage, de tourisme et de formation. Il compte actuellement une douzaine d'adultes et une dizaine d'enfants, avec une fourchette d'âges entre 6 mois et 50 ans. Leur bâtiment est possédé par une SCI, le collectif est géré par une association et l'accueil de touristes est géré par une SAL. Je me suis entretenue avec Nicolas : il a 28 ans et il habite à l'Aerium à temps plein depuis 4 ans. Il s'occupe surtout de la construction et de la rénovation du lieu.

« Le projet de l'Aerium : être, vivre et agir notre nature profonde ensemble, et diffuser notre expérience ... »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Page d'accueil du site internet d'Ecolectif, visitée le 12 juin 2020. Url : <https://ecolectif.jimdofree.com/>

<sup>2</sup> Page d'accueil du site internet de l'Aerium, visitée le 12 juin 2020. Url : <https://aerium-centre.org/>



### 3) Lynn, Le Village du Bel Air

Le Village du Bel Air est un collectif créé en 2018. Les membres ont acheté un terrain en 2019 dans le Morbihan, en Bretagne. Une de leurs grandes aspirations est de s'ouvrir au monde afin de favoriser mutuellement les partages d'expérience. Pour cela, ils ont déjà mis en place des journées découverte, des séjours immersion, des événements locaux (soirées jeux, concours de soupe, fête de la châtaigne, etc.) et des ateliers diversifiés (danse, méditation...). Une SCI est propriétaire du foncier et une association, « L'étang présent », qui loue le terrain à la SCI, les héberge, gère la vie quotidienne et les activités. J'ai pu m'entretenir avec Lynn, 28 ans et cofondatrice du lieu. Suite à un voyage, elle a cofondé l'écolieu et y travaille désormais à plein temps.

« Le Village du Bel-Air est un lieu de vie ouvert sur le monde, avec une vocation d'autonomie, où l'ouverture du cœur, la sobriété heureuse, et la connexion à la nature et à chaque être sont les maîtres mots. »<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Page de présentation du Village du Bel Air sur la plateforme Colibris, visitée le 12 juin 2020. Url : <https://www.colibris-lafabrique.org/les-projets/village-du-bel-air>

#### 4) Julie, Jessica et Alex, L'Arbre de Vie

L'association l'Arbre de Vie a été créée en Octobre 2015 à Maumusson, en Loire-Atlantique. Quelques mois plus tard, les deux initiateurs du projet ont croisé le chemin de quatre autres personnes partageant les mêmes valeurs. Ils sont aujourd'hui 6 membres de 26 à 34 ans et comptabilisent plus de 250 adhérents à leur association. L'Arbre de vie met en place plusieurs activités : maraîchage, éco-construction, élevage ovin et fromagerie, savonnerie, espaces de partage et de pédagogie. Ils ont souhaité être trois pour répondre à l'entretien : Julie, 28 ans, qui développe son élevage de brebis sur le lieu; Jessica, 32 ans, qui entend créer son activité de cosmétique naturelle; et Alex, 34 ans, qui se dirige vers la brasserie et l'éco-construction.

« Nous souhaitons explorer de nouvelles façon de vivre et de faire ensemble en développant un lieu qui incarne des valeurs d'écologie et de partage favorisant l'émergence d'initiatives. »<sup>4</sup>



#### 5) Ghaia, le Mas de Castera

L'Oasis du Mas de Castera est un projet intergénérationnel et familial, mené par Ghaia, sa soeur et sa mère, qui chacune possède un tiers de la ferme. Le Mas de Castera se situe entre le village de Duffort et celui de Trie sur Baïze dans le Gers. L'objectif est de créer un lieu de résidence artistique et de vie, pour pouvoir animer le lieu, le sauvegarder et l'entretenir. D'un point de vue juridique, l'Oasis fonctionnera avec une SCI et une association. Les activités proposées au Mas se distinguent en quatre pôles : l'agro-écologie (débroussaillage, paillage et organisation du terrain pour le futur potager en gradins), l'eco-construction (construction d'un mur en terre et paille), la vie collective (recyclerie, réparation, accueil de visiteurs, cuisine écologique, cuisine des mondes etc.), et la geobiologie (études des environs immédiats). J'ai interviewé Ghaia, co-fondatrice et architecte à son compte depuis 2013.

« Situé en Occitanie sur un site de 2 hectares aux pieds de la chaîne des Pyrénées, un groupe d'utopistes oeuvre à la transformation de la ferme historique (XVIIe siècle) du Castera en un tiers-lieu éco-culturel, de ressourcement, de rencontres, d'innovations rurales et artistiques. »<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Page « projet » du site internet de L'Arbre de Vie, visitée le 12 juin 2020. Url : <https://larbredevie44.wixsite.com/larbredevie44/projet>

<sup>5</sup> Tiré du texte introductif de l'événement facebook « Castera Oasis Camp », visité le 11 octobre 2020. Url : <https://www.facebook.com/events/952533975192807>





Un cercle de parole au Mas de Castera



Point de vue de la ferme au coucher du soleil



Les habitants et volontaires de l'Oasis lors de mon observation participante

## Annexe 3 - Les 5 intentions du projet Oasis



Dans sa forme la plus aboutie, une oasis se construit autour de cinq principes fondamentaux, cinq leviers de changement individuel et collectif.

### **Agriculture et autonomie alimentaire**

L'agriculture vivrière de proximité permet de tendre vers l'autonomie alimentaire de manière écologique par l'intégration harmonieuse de l'activité agricole à l'environnement. Elle peut offrir un support d'activités conviviales de transmission et de partage de savoir-faire et de savoir-être. Il est nécessaire qu'une oasis développe des actions spécifiques pour produire une partie de sa nourriture de façon écologique : potager biologique partagé au sein de l'oasis, installation d'un producteur sur ses terres, relation directe et soutenue avec un producteur local pour l'approvisionnement de la majeure partie des aliments...

### **Éco-construction et sobriété énergétique**

Nos habitats et le confort de nos modes de vie ont un coût important en énergie et en eau. Les matériaux de construction sont bien souvent toxiques et nécessitent une énergie grise considérable. Une oasis cherche à diminuer l'empreinte de son habitat par la création de lieux de vie en harmonie avec le paysage, pensés pour réduire la consommation en énergie non renouvelable et en eau (phytoépuration, énergies solaires ou éoliennes, collecte des eaux de pluie, conception bioclimatique, toilettes sèches...) et utiliser des matériaux naturels.

### **Mutualisation**

L'une des causes des problèmes de la société occidentale (surconsommation, exclusion, misère...) est l'individualisme qui s'est installé au fil des décennies dans nos modes de vie. Une oasis reconnaît qu'un nouvel équilibre est à inventer qui intègre le besoin individuel d'intimité et de souveraineté mais aussi la coopération, la cohésion et la solidarité que permettent des espaces et services collectifs. Les oasis intègrent des moyens de "faire et vivre ensemble", notamment la mise en commun de moyens, d'infrastructures d'accueil ou de partage, des jardins partagés...



## **Une gouvernance respectueuse**

La gouvernance d'une oasis traduit l'accord que nous nous donnons pour cheminer ensemble et faire évoluer notre lieu de vie. Elle doit être claire et faciliter des relations humaines bienveillantes. Elle doit respecter les besoins du collectif comme la souveraineté de chacun.

## **L'accueil et l'ouverture sur le monde**

La recherche d'autonomie d'une oasis ne doit en aucun cas être vue comme un repli sur soi. L'oasis doit au contraire être ouverte à celui qui cherche un lieu de ressourcement, dans une volonté de partage, de convivialité et de transmission. Une oasis propose des formes d'accueil et d'éducation (permanentes ou temporaires, visites, ateliers, participation à des réseaux...) pour faire bénéficier le reste de la société de son expérience.

Il existe aujourd'hui trois types d'oasis, qui correspondent aux envies et à la progression de tous :

### **Les oasis de vie**

Dans l'intention initiale, les oasis sont les lieux de "vivre-ensemble" où cohabitent plusieurs cellules familiales. Elles proposent une alternative à l'habitat individuel. Une oasis de vie est donc une oasis où habitent au moins deux foyers différents, dans le respect des invariants notés plus hauts.

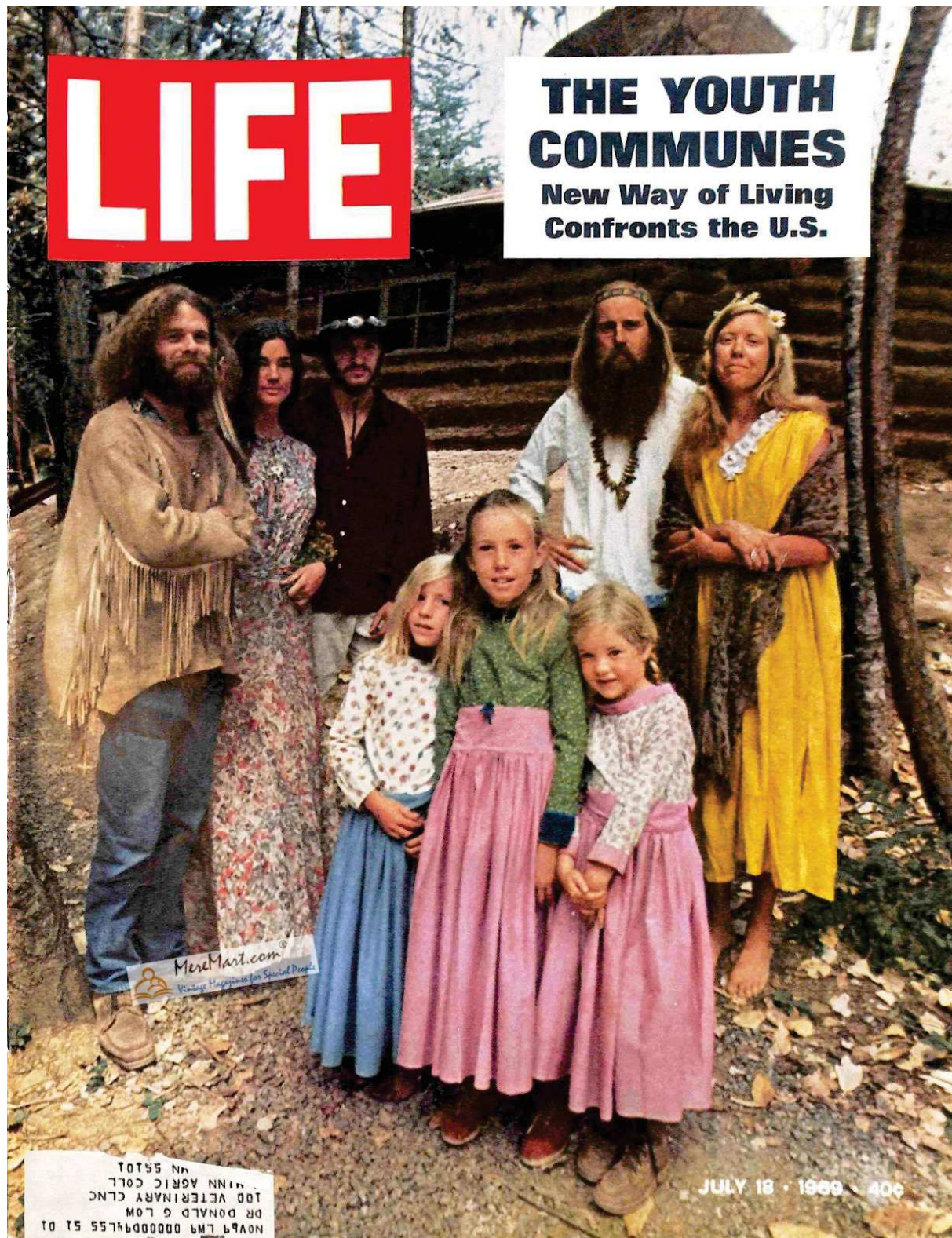
### **Les oasis-ressources**

Certains lieux qui respectent les cinq piliers ci-dessus ne sont pas destinés à être des lieux de vie permanents. Ils ont davantage une vocation d'accueil, de transmission par des formations ou des stages... Sur ces lieux n'habite qu'une famille, voire personne, mais un certain "faire-ensemble" est développé par les personnes qui y travaillent ou s'y retrouvent très souvent.

### **Les graines d'oasis**

Il s'agit des oasis en projet, qu'elles soient à l'état d'idée, de projet conçu mais non réalisé ou encore de lieux en construction. Les graines d'oasis ont pour intention de respecter les cinq invariants présentés plus haut.

Annexe 4 - Couverture du magazine Life « The Youth Communes »



## Annexe 5 - Le discours Oasis VS la société dans le magazine Kaizen

Mots qualifiant le mode de vie Oasis et la société, tirés du magazine Kaizen<sup>6</sup> : Edito (p3), préface de Pierre Rabhi (7-9) + interview des Oasis (p25-133)

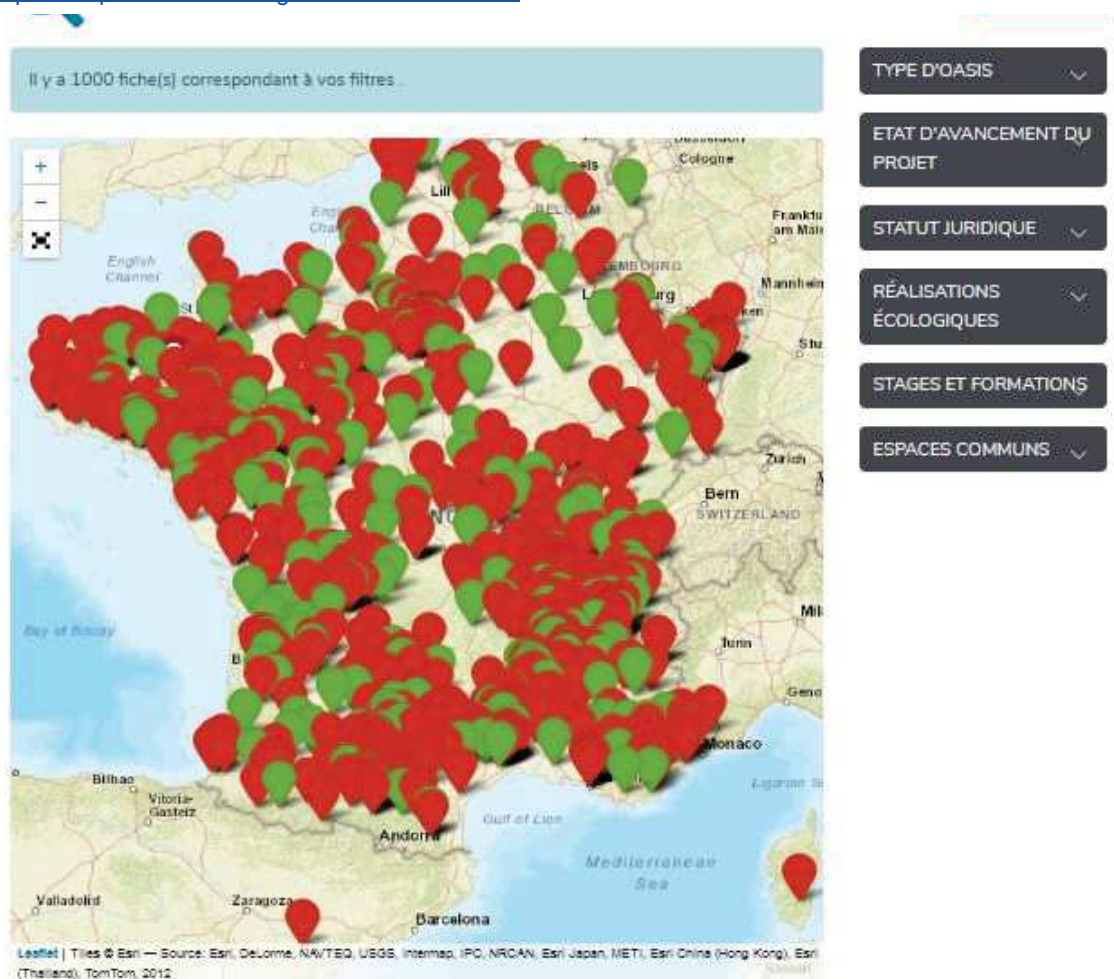
Thématique	Les mots qualifiant le projet Oasis	Les mots associés à « la société »
Taille du groupe	Cohérence de la communauté, cohésion du groupe, harmonie, inter-connaissance, proximité, confiance, harmonie, se relier à ses semblables, affinité des consciences	Société déshumanisée, masse, système fragmenté, individus agglomérés, exclusion, distance, méfiance, villes surpeuplées, campagnes désertifiées
Lien social	Vivre ensemble, mutualisation, partage, convivialité, coopération, solidarité, entraide, transmission, associativité, intergénérationnel	Individualisme, compétition
Posture	Bienveillance, amour, respect profond de soi, des autres, de la vie	Égoïsme, cupidité
Ecologie	Respect de la terre nourricière, inspiration du vivant, permaculture, biodiversité, amour envers la nature, faire partie de la nature, soin, cultiver la terre	Destruction des écosystème, s'extraire du vivant, pillage de la planète
Economie	Décroissance, sobriété heureuse, diversité	Croissance infinie, surproduction, surconsommation, dictature de l'argent, standardisation, illusion et piège de la mondialisation
Satisfaction des besoins primaires	Autonomie alimentaire, autonomie énergétique, autosuffisance, autoconstruction	Dépendance
Rapport au pouvoir	Reconquête de la souveraineté, acte de résistance	Subir : inégalités, récession, chômage, dette, désert social, monde en délitement, crise humaine, déclin du système actuel, indigence, orphelins, système moribond
Communication	Relation naturelle et sensible par la proximité quasiment charnelle	Prolifération d'outils de communication sophistiqués
Education	Education alternative, enthousiasme d'apprendre	Education compétitive, inadéquation entre éducation et réalité
Bien-être	Équilibre, épanouissement, harmonie, émerveillement, contentement, joie, le sens de la vie, transformation individuelle et intime	Souffrance

<sup>6</sup> Colibris, et Pierre Rabhi. *Kaizen, Numéro spécial : Oasis : Un nouveau mode de vie*. Kaizen Eko Libris, 2015.



## Annexe 6 - La carte interactive des Oasis

Url : <https://cooperative-oasis.org/wiki/?VisualiserCarte>



## Annexe 7 - La page du projet Oasis sur le site du Mouvement des Colibris

Url : <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/projet-oasis>

### 1) Capture d'écran



## 2) Tableau d'analyse sémiologique

Qualification de l'objet et strate d'analyse	Description de l'objet (« message littéral »)	Interprétation (« message symbolique »)
Photographie (voir Annexe X)  Strate iconique	Décor de maison en pierre avec volets ouverts et colorés, entourée d'une végétation verdoyante	Ruralité  Ouverture sur le monde  Abondance de la nature
	4 personnes dont 3 sont assises au sol. Ils se regardent et discutent en souriant. Ils portent des habits en tissus (de type seconde main).	Communication et échange  Vie en communauté  Temporalité longue, retour aux sources, paisibilité
Texte  Strate linguistique	« Il existe aujourd'hui en France de plus en plus d'écolieux dans lesquels des collectifs cultivent l'autonomie et le soin du vivant. Ils vivent dans la nature, avec de l'espace, de la fraternité et du labeur au grand air. Ils amènent du travail et de la convivialité dans nos territoires dépeuplés. Et surtout, ils vivent comme ils souhaitent vivre, en cohérence avec leurs valeurs et leurs besoins.  Et si vous aussi, vous viviez avec plus d'espace, plus de temps ? Si vous produisiez votre propre nourriture, divisiez par 10 votre consommation d'énergie ? Et si vous viviez le collectif au quotidien ? Et si, les oasis, c'était pour vous ? »	Pluralité et essaimage des éco-lieux  Vie paisible et épanouie (promesse du bonheur)  Impact positif sur les territoires (promesse du sens)  Cohérence avec ses valeurs (promesse de l'identité)  Norme sociale (si les autres le font, faites-le aussi)  Interpellation du récepteur à travers des questions rhétoriques : fonction conative (Jakobson)  Argument d'autorité (la preuve tient en la légitimité accordée à l'émetteur)

## Annexe 8 - Le MOOC « Concevoir une oasis - partie 2 - la création du collectif »

Lien d'accès au MOOC :

<https://colibris-universite.org/formation/concevoir-une-oasis-partie-2-la-creation-du-collectif-0>

### 1) Captures d'écran

#### Accueil de la formation

The screenshot shows the landing page of the MOOC. At the top, there is a navigation bar with the logo 'l'université', links for 'Accueil' and 'Catalogue', a search bar, and the name 'Alice Fontaine'. The main content area is divided into two columns. The left column, titled 'À propos', features a 'Durée 4 heures' badge and a 'Description de la formation' section. The description explains the project's goal and the course's structure. The right column, titled 'Référénts', features a profile for Mathieu LABONNE, Director of Colibris and coordinator of the project. Below this, a section titled 'Nombre d'inscrits (2797)' displays a grid of 12 circular profile pictures of participants.

À propos

Durée  
4 heures

Description de la formation

Et si partout en France des lieux écologiques et solidaires voyaient le jour dans les années à venir ? C'est le défi du projet Oasis qui met déjà en réseau plus de 500 lieux partout en France et accompagne plus d'une centaine de nouveaux projets.

Cette formation est la deuxième partie d'un ensemble de 3 parcours qui vise à faciliter la conception du projet de ses rêves et à disposer ainsi d'un cadre pour lancer son projet et participer activement au réseau Oasis de Colibris.

Cette deuxième partie de 6 modules explore avant tout la dimension humaine du projet et les notions de gouvernance et de coopération dans un collectif.

Le premier parcours parle de l'émergence d'un projet et de la notion de raison d'être et le troisième parle des aspects techniques du projet (modèle juridique, montage financier, conception en permaculture...)

Formateurs sur les 3 parcours

- Mathieu Labonne, directeur de Colibris, coordinateur du projet Oasis et coordinateur du Centre Amma - Ferme du Plessis et de l'écochâteau du Plessis

Référénts

Mathieu LABONNE  
Directeur de Colibris et coordinateur d...  
Colibris

Nombre d'inscrits (2797)

#### Présentation des modules et la fonctionnalité de « réaction » au contenu

The screenshot displays two course modules. Each module has a thumbnail image of a group of people in a field, a title, the instructor's name, a description, and a row of reaction icons (thumbs up, smiley face, sad face, etc.) with their respective counts. A progress bar at the bottom of each module indicates the completion status.

Oasis : Introduction au parcours n°2  
MATHIEU LABONNE  
Ce module vous donne les informations pour bien commencer le parcours sur la création du collectif d'un proj...


Oasis : Le facteur humain dans une oasis  
MATHIEU LABONNE ...  
Découvrez avec Sophie Rabhi quelques notions clés pour aborder l'un des facteurs essentiels pour la réussite du proj...



## Accès au module « Le facteur humain dans une oasis »

Le facteur humain dans une oasis

En cas de difficulté de visionnage, vous pouvez télécharger cette vidéo de 14 min en SD sur ce lien <http://bit.ly/1TUJ2z8> et en HD sur ce lien <http://bit.ly/1o2eakj>.



Thibault RIBEAUCOURT

Très bonne approche. En tout cas cela me parle :)

20 sept. 2018 • 16 • 11

Répondre

gwenola Clement

Merci Sophie pour cette clarté, du concret dans ce que je ressens et exprime maladroitement quelques fois. tout est dit et

18 oct. 2018 • 18 • 11

Répondre

Sam P.

Les mots justes! Ça fait du bien de les entendre

28 févr. 2019 • 18 • 11

Répondre

Écrivez votre commentaire

Publier dans le groupe : Parcours Concevoir un... 16 17

## Les trophées « Champions » et « Apprenants » (exemple tiré du profil de Mathieu Labonne, directeur de Colibris)

Obtenez ici des trophées de **CHAMPIONS**

En publiant de nouveaux modules

1	5	6/25	100
Champion	Guide	Modèle	Gourou

En répondant à des commentaires dans vos propres modules

1	5	25	26/100
Pédagogue	Instituteur	Professeur	Expert(e)

Obtenez ici des trophées d' **APPRENANTS**

En lisant des modules

1	10	70/100	250
Curieux(se)	Assidu(e)	Savant(e)	Génie

En répondant à des commentaires dans des modules

1	5	25	58/100
Main tendue	Contributeur(trice)	Pilier	Sauveur(se)

## 2) Tableau d'analyse sémiologique

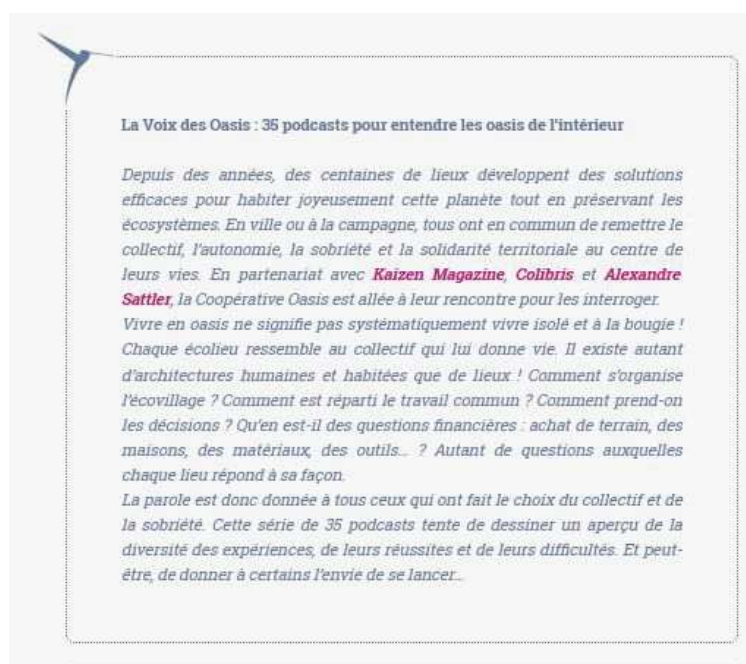
<b>Qualification de l'objet</b>	<b>Description de l'objet (« message littéral »)</b>	<b>Interprétation (« message symbolique »)</b>
Fonctionnalités du MOOC	<p>Page d'accueil qui met en avant le temps moyen du parcours. Dans le mode formation, temps individuel qui défile</p> <p>Affichage en % du taux de complétion du parcours. Comparaison du taux individuel et de la moyenne des utilisateurs</p> <p>Trophées apprenants et trophées champions</p>	<p>Gamification et nudge de norme sociale fonctionnant à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la comparaison entre pairs</li> <li>- la logique de reconnaissance et de valorisation de l'apprentissage</li> </ul>
Texte, photographie, fonctionnalité	<p>Affichage du nombre d'inscrits sur le MOOC. Miniatures des photographies des participants. On peut cliquer sur la fiche profil du participant et avoir accès à son actualité, son métier, une phrase.</p> <p>« Nous vous suggérons de mettre une photo, et une courte bio de présentation. Cela rend plus conviviales les interactions entre nous. »</p> <p>Possibilité de commenter les contenus et de répondre aux commentaires</p> <p>Possibilité de mettre une « réaction » à un contenu</p> <p>Notifications de rappel des modules à terminer</p>	<p>Nudge de familiarité : la figure de l'émetteur et du récepteur n'est plus anonyme &gt; appartenance à une communauté d'apprenants</p> <p>Codes des réseaux sociaux</p> <p>Fonction expressive (ise en signe des effets émotionnels du contenu sur le récepteur)</p> <p>Fonction conative (incitation à terminer le parcours et à passer à l'action)</p> <p>Imaginaire du participatif (mise en avant de l'interaction)</p>
Vidéo du MOOC « Facteur humain »	<p>Le tableau noir et l'écriture à la craie des phrases clefs</p> <p>L'intervenante au centre de la vidéo</p> <p>L'apparition d'images illustratives</p>	<p>Le tableau d'école</p> <p>Le « dispositif de magistralité »</p> <p>Performance de l'intervenant</p>

## Annexe 9 - La diversité des outils communicationnels à l'oeuvre du discours Oasis

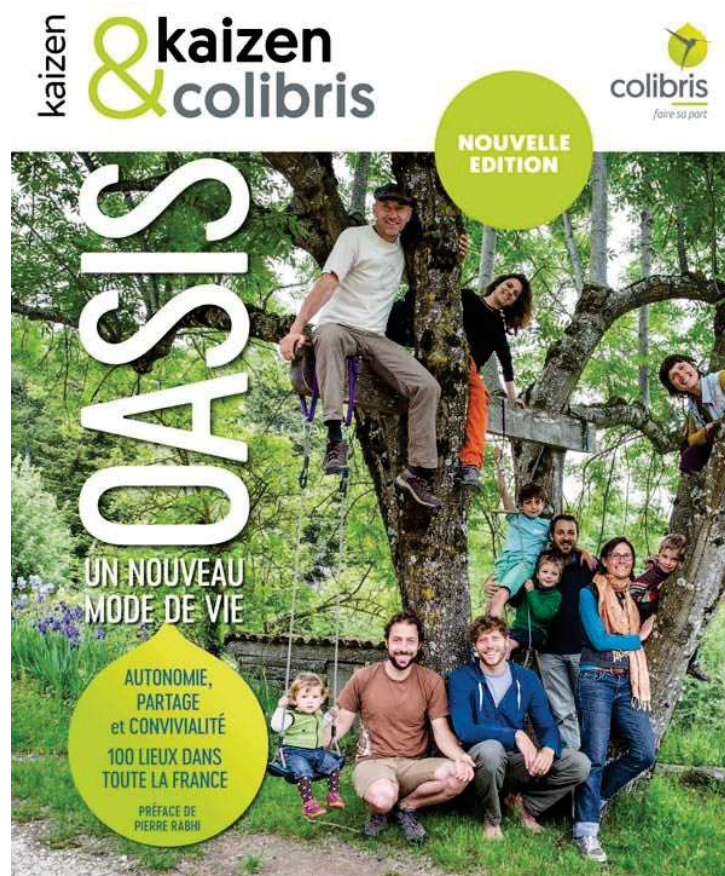
### 1) La web-série « Paillette & Grelinette »



### 2) La série de podcasts « La Voix des Oasis »



### 3) Le numéro du magazine Kaizen dédié aux Oasis



### 4) Le groupe facebook « Le Réseau National des Oasis »





## 5) Le Wiki des Oasis

**LE WIKI DES OASIS**

COOPÉRATIVE OASIS

LE RÉSEAU OASIS LES ÉVÉNEMENTS LES RESSOURCES GESTION DU PROJET

Lire et Recevoir le Journal des Oasis

### BIENVENUE SUR L'ESPACE DE TRAVAIL DE LA COOPÉRATIVE OASIS

Cet outil collaboratif (le "wiki") sert d'espace de travail partagé aux parties prenantes du réseau des Oasis.

Au vu du nombre d'utilisateurs (plusieurs milliers), la plupart des pages ne sont accessibles qu'en lecture. L'écriture est réservée à certains types d'utilisateurs, mais vous pouvez cependant contribuer sur les formulaires (notamment dans l'onglet ressources), les forums, les pads... Bienvenue !

#### LIENS DIRECTS

- FESTIVAL OASIS 2020
- LA CARTE DES OASIS
- FEUILLE DE ROUTE 2020
- L'AGENDA PARTICIPATIF

## 6) Le festival Oasis

**2**

DU 2 OCT. 18:00 AU 4 OCT. 18:00

### Festival Oasis - Le rendez-vous des écolieux

Château de Jambville

À propos Discussion

Intéressé(e) Inviter

Les autorisations de publications pour cet événement ont été désactivées pour les invités. Les publications que vous voyez ont été créées par l'organisateur ou ont été publiées avant que les autorisations ne soient modifiées.

#### ACTIVITÉ RÉCENTE

Mouvement Colibris a partagé une publication.

9 h · 🌐

🔥 Ils seront là au festival !

Un autre épisode de #PailletteetGrelinette sur L'Arche de La Communauté de l'Arche de Saint Antoine

30 ans de vie dédiée à la non-violence, ce lieu est simplement

#### Détails

2 K personnes ont répondu

du 2 oct. 18:00 au 4 oct. 18:00

Château de Jambville

Public · Organisé par Mouvement Colibris

Billets

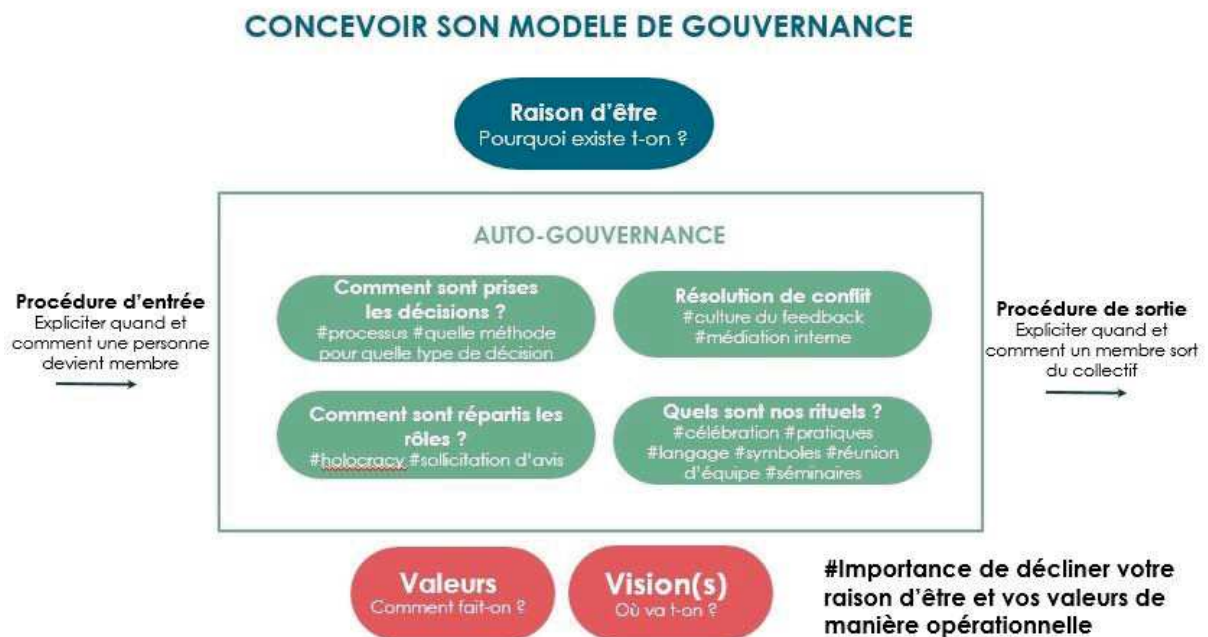
cooperative-oasis.org/wiki

## Annexe 10 - Le nuage de mots autour de la gouvernance chez les interviewés

Ce nuage de mots est une représentation visuelle correspondant à la question : « quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand je vous dis le mot gouvernance ? » dans les entretiens.



## Annexe 11 - Schéma « concevoir son modèle de gouvernance » de Xavier Martin



## Annexe 12 - Extraits du livret « Gouvernance dans les Oasis »

Livret réalisé par Maïté Gayet, Compagnon Oasis, et L'Université du Nous. Url :

[http://crobs.fr/wp-content/uploads/2018/06/Livret\\_Gouvernance\\_dans\\_une\\_oasis.pdf](http://crobs.fr/wp-content/uploads/2018/06/Livret_Gouvernance_dans_une_oasis.pdf)

Le livret est partagé au sein du MOOC Oasis.

### 1) La gouvernance partagée, qu'est-ce que c'est ?

page 4 du livret.

## LA GOUVERNANCE PARTAGÉE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

### DU POUVOIR SUR AU POUVOIR DE

Dans tout projet impliquant plusieurs personnes, la gouvernance est un des éléments clé pour se donner les moyens de réussir ce qui nous a réunis. Construire dans la durée nécessite une attention toute particulière à penser et organiser notre « faire ensemble ».

Bon nombre de beaux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ. Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, tout droit vers l'objectif, sans donner de temps, d'énergie et de moyens au chemin qui nous y mènera.

**« Le chemin autant que le résultat »**

Nous oublions souvent que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard s'affronter dans l'arène de notre faire ensemble et mettre bien à mal notre projet initial. Si nous imaginons notre projet comme un grand jeu collectif coopératif, comme dans n'importe quel jeu, pour que ça fonctionne, il faut des règles.

Ce sera l'ensemble des règles relationnelles et organisationnelles, qui permettront de répondre aux questions que posent tout projet collectif :

Comment prenons-nous nos décisions ? Qui décide de quoi ?

Comment fonctionnons-nous dans nos réunions ?

Qui fait quoi dans le concret ? Comment mettons nous en œuvre nos décisions ?

Comment pouvons nous construire de la confiance et de la sécurité dans le groupe ?

Quel type de réunion devons nous faire ? Avec qui et pourquoi ?

Comment inclure des nouveaux ou comment sortir du projet ?

Qui fait partie de la gouvernance et participe aux décisions ?

Pouvons nous exclure une personne qui mettrait le projet en danger ?

Comment allons nous gérer nos conflits ?

### LA CONFIANCE: SOCLE DU FAIRE ENSEMBLE

La gouvernance partagée est d'abord une affaire de confiance : « Lâcher-Tenir »

#### Confiance en l'autre

En lâchant ma volonté qu'il ou elle fasse ou agisse comme je le souhaiterais en faisant confiance qu'il ou elle fera au mieux et à sa façon.

#### Confiance en la vie

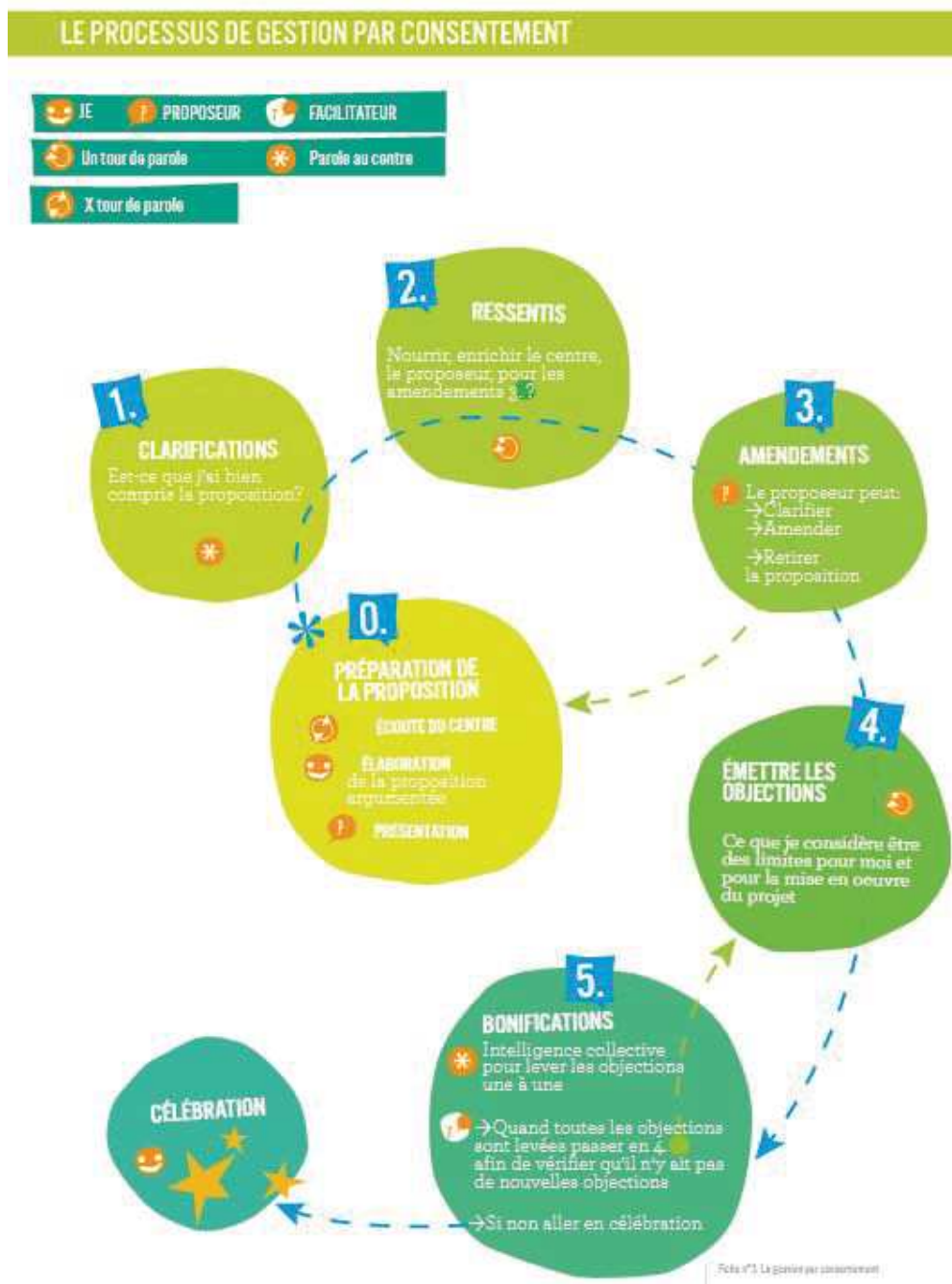
En lâchant mes résistances qui me poussent au contrôle de la situation, pour tendre vers l'acceptation de ce qui est, a n de laisser émerger les solutions collectives.

#### Confiance en moi

En restant centré sur mon ressenti et tenir avec calme et détermination quand je sens que je suis dans la justesse. Ne pas lâcher mon JE quand c'est mon intuition qui me donne la direction.



## 2) Le processus de gestion par consentement

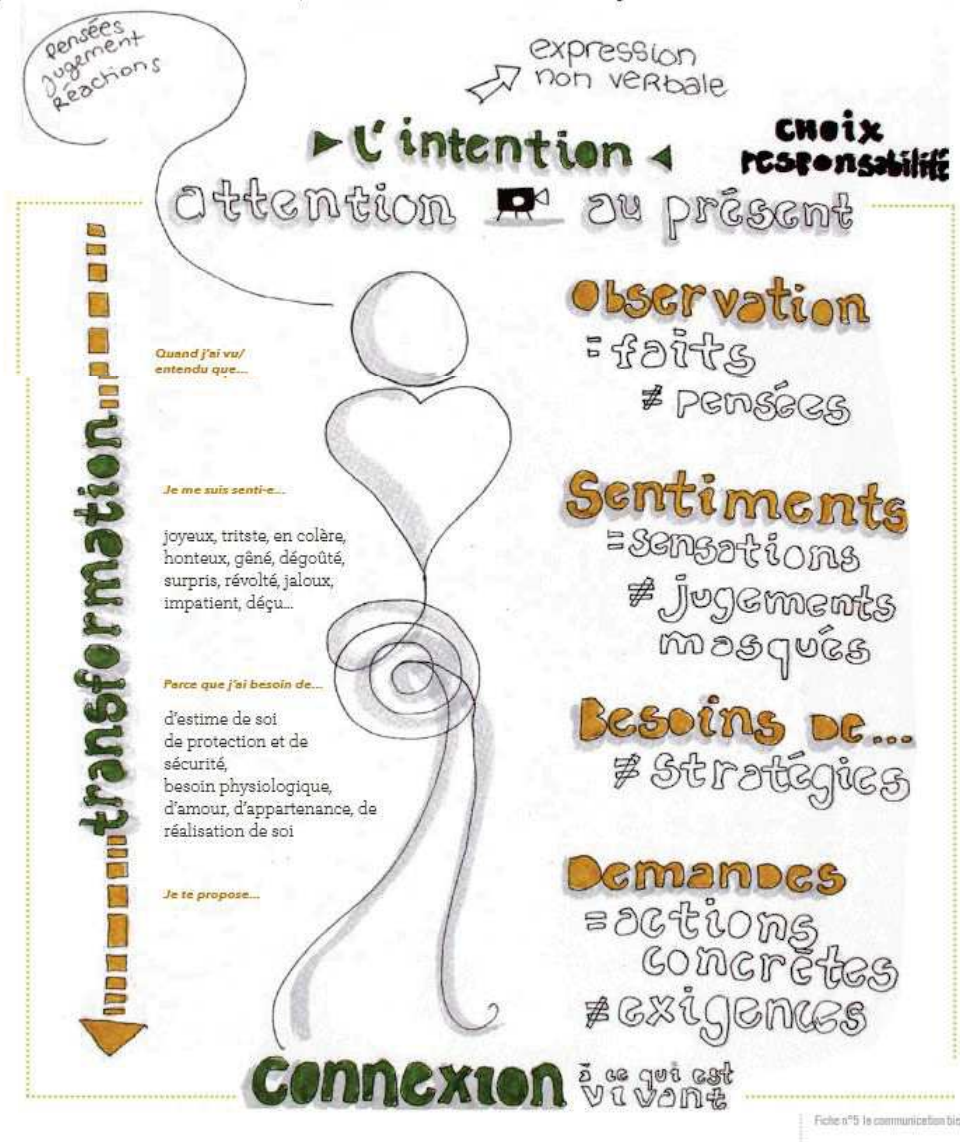


### 3) La communication bienveillante

#### LA COMMUNICATION BIENVEILLANTE

L'objectif de la Communication Non-Violente® est de rendre nos communications plus efficaces. La CNV repose sur une idée maîtresse: nous avons tous des besoins universels que nous cherchons à satisfaire dans nos relations à autrui, et ceux-ci s'expriment au travers de nos émotions.

La plupart du temps, nos communications sont biaisées par nos jugements, nos interprétations, nos évaluations... qui les rendent peu efficaces. Pour Marshall Rosenberg, inventeur de la CNV, tout part d'abord d'une bonne écoute de soi-même, c'est-à-dire réussir à identifier clairement nos sentiments face à une situation donnée, pour identifier, derrière cela, le ou les besoins ou enjeux que nous cherchons à satisfaire...et enfin, aboutir à une demande ou une décision personnelle.



## Annexe 13 - La sociocratie expliquée dans le MOOC Oasis

*Fiche rédigée par Mathieu Labonne, cofondateur de l'Université du Nous, tirée du MOOC Oasis, Parcours « concevoir un collectif », module sur la gouvernance.*

Pour concevoir une gouvernance il y a quelques grandes questions à se poser : quel cadre donner à nos relations ? (La charte relationnelle répond à ce besoin) comment répartir les rôles ? qui prend les décisions et comment ?

Nous allons creuser ici l'exemple de la sociocratie qui apparaît comme un modèle particulièrement pertinent pour la gouvernance des oasis. Elle se base sur 4 principes que vous pouvez intégrer dans votre propre schéma de gouvernance.

### Qu'est-ce que la sociocratie ?

La sociocratie, fondée sur la cybernétique et la théorie des systèmes, est un modèle de management participatif venu de Hollande (Gérard Endenburg et Kees Boeke). Elle permet le **partage du pouvoir** par tous les membres d'un collectif selon le **principe de l'équivalence**.

L'objectif est de rétablir des relations de pouvoir saines entre les individus d'une même organisation. Ce modèle crée les conditions pour une vie obéissant aux lois naturelles qui régissent les systèmes auto-organisés et pour faire valoir les talents des membres et faciliter l'épanouissement de leur potentiel .

Elle vise l'efficacité à travers la coopération active de tous les membres, ce qui a pour effet de renforcer le sentiment d'appartenance.

Le mode de gouvernance sociocratique favorise le **pouvoir de l'intelligence collective** qui surgit de la concertation de personnes réunies autour d'un but commun.

### Un modèle basé sur quatre principes

Une des forces de la sociocratie c'est de ne pas proposer forcément un kit à prendre dans sa globalité, qui régenterait tous les détails de la vie de votre groupe. Chaque gouvernance est différente et il faut savoir définir son propre modèle, en faisant cheminer un collectif.

La sociocratie propose cependant 4 grands principes qui permettent l'adéquation de votre gouvernance avec des valeurs assez communes dans les oasis (équivalence des membres, partage du pouvoir décisionnel, responsabilité des membres...).

#### Premier principe : le fonctionnement en cercle

C'est à la fois un principe très simple mais fondamental de ces gouvernances, qu'on appelle d'ailleurs parfois "gouvernances en cercles".

**Le cercle est le symbole de l'équivalence** car chacun des points d'un cercle est à équidistance du centre. De la même manière, un cercle sociocratique manifeste l'équivalence de ses membres qui sont à équidistance du centre, qui symbolise la raison d'être. Le cercle est alors la forme donnée aux réunions. Evitons les tables tout en longueur qui induisent déjà une autre architecture invisible !

Le cercle, c'est aussi le **principe du tour de parole**, qui est à la base du déroulement d'une réunion en sociocratie. En ouverture et en clôture, vous pouvez faire un cercle de parole pour que chacun manifeste son état intérieur (sa "météo") et pose ses intentions ou son bilan de la réunion. Le tour de parole est aussi la base du processus de prise de décision donné plus bas.

Enfin le cercle est une équipe, avec un dedans et un dehors (garantir l'intimité et la confidentialité d'un cercle est sécurisant pour les membres). **L'organisation va se structurer en cercles qui vont chacun avoir leur raison d'être et donc leur périmètre de plein pouvoir et de pleine responsabilité.** Comme Laurent Vanditz l'explique dans la vidéo, on part généralement d'un seul cercle (la "plénière" qui peut devenir le "cercle général"). Puis au fur et à mesure que les cercles grandissent il est utile de créer d'autres cercles.

Par rapport à une organisation pyramidale classique, une des différences est qu'un cercle est pleinement souverain sur son périmètre. Il peut alors définir ses règles de fonctionnement propres. Cela ne veut cependant

pas dire qu'il n'y a pas une forme d'"autorité" d'un cercle sur un autre en fonction de leurs rôles respectifs, mais cette autorité est bien circonscrite et ne doit pas rentrer en conflit avec l'intimité du cercle.

## Deuxième principe : la prise de décision par consentement

Cette méthode de prise de décision est sans doute l'axe central de la sociocratie et un apport particulièrement précieux pour un projet d'oasis.

Dans beaucoup d'organisations, la prise de décision est floue et chacun sort d'une réunion sans avoir clairement compris ce qui est vraiment décidé ou non. Il est donc indispensable de **proposer un processus clair**, appropriable par tous les membres d'une même équipe.

Les modèles de gouvernance participative comme la sociocratie **distinguent généralement 2 types de décision** :

- des décisions stratégiques ou liées à la gouvernance qui sont à prendre par consentement (ce que nous allons expliquer plus bas)
- des décisions opérationnelles qui sont à prendre en fonction des rôles.

Il serait en effet illusoire de vouloir appliquer le consentement à toutes les formes de décision.

Pour prendre un exemple : vous êtes un groupe d'amis qui voulez naviguer en bateau sur l'Atlantique pendant vos vacances.

- savoir où vous allez (en Martinique ? à Haïti ? en Floride ?) est une "décision stratégique" et la sociocratie propose de le décider tous ensemble
- répartir certains rôles et définir la charte de vie sur le bateau est une "décision de gouvernance" et la sociocratie propose de le décider tous ensemble
- mettre plus ou moins de voile, choisir l'itinéraire précis, définir le menu du repas... sont des "décisions opérationnelles" qui appartiendront à chaque rôle (le skipper ou le cuisinier par exemple) et qui ne sont pas à prendre avec le processus du consentement.

Alors qu'est-ce vraiment que ce processus ? Le consentement consiste à prendre une **décision basée sur la "non-objection" de tous les membres du cercle**. On parle alors de "décision à zéro objection".

**L'objectif est en effet avant tout de continuer à "avancer ensemble"**. Contrairement à un vote à la majorité qui peut laisser à l'écart des membres d'une équipe, le consentement vise à maintenir la cohésion du groupe. Une décision adoptée au consentement sera beaucoup plus facile à mettre en place car tout le monde aura été d'accord pour jouer le jeu de sa mise en application. Personne ne sera bloquée.

Une objection peut être de 2 types : soit parce qu'on juge que cette décision ferait prendre un risque à l'organisation, soit parce que cela nous bloquerait dans notre participation au cercle ou que cela nous empêcherait de bien remplir notre rôle.

Attention qu'une objection ne se base pas sur une préférence (on peut préférer autre chose mais ne pas avoir d'objection à ce qui est proposée). **On décide donc avec la non-objection de tous plutôt qu'avec la préférence de la majorité.**

Ce processus se déroule généralement en plusieurs étapes :

- Tout part d'une proposition qui est portée par l'un des membres du cercle ou par plusieurs (sur la base par exemple d'un groupe de travail qui aura été créé).
- L'animateur de la réunion donne d'abord la parole au proposeur pour énoncer sa proposition et l'argumenter (idéalement une proposition aura été envoyée en amont d'une réunion).
- Un premier tour de parole, dit "tour de clarification", permet à chacun de poser les questions qu'il a, de manière à s'assurer d'avoir bien compris. Il ne s'agit pas là de s'exprimer mais bien simplement d'avoir compris ou de demander des clarifications sur des points non énoncés.
- Un second tour de parole, dit "tour d'expression", permet à chacun de donner son point de vue, notamment en disant si la proposition lui convient ou pas, à quels besoins elle répond / ne répond pas, ce qu'il manque, comment la bonifier...
- Après avoir entendu l'expression de tous, le proposeur peut choisir librement de modifier sa proposition en ajoutant des compléments.
- La proposition bonifiée ou non est soumise à un tour d'objection. Après avoir exprimé ces préférences au tour d'expression, chacun doit alors voir si quelque chose est bloquant pour lui.

- S'il n'y a pas d'objection, la proposition est adoptée. S'il y a une ou plusieurs objections, on essaie de les traiter (trop d'objections veut dire que la proposition n'est pas "mûre"). Pour traiter une objection, la créativité du cercle est souvent utile pour lever les blocages de la personne, en modifiant la proposition.

Contrairement à ce qui est souvent imaginé, prendre une décision à zéro objection est loin d'être impossible du moment que le cercle contient les personnes concernées (un cercle sociocratique ne dépasse dans l'idéal pas 20 personnes, il faut alors réfléchir l'organisation en plusieurs cercles si vous êtes plus nombreux). De nombreuses organisations, dont Colibris, utilisent ce processus au quotidien et cela marche !

### Troisième principe : l'élection sans candidat

L'élection classique que nous connaissons (avec candidats et vote d'une majorité pour celui qui sera élu) pose de nombreux problèmes. Ce ne sont en effet pas toujours les personnes candidates qui ont les qualités attendues pour bien remplir une mission. Il s'agit en effet alors de « demander le pouvoir », là où il serait préférable d'être dans une posture de service (et donc que le cercle demande à quelqu'un de jouer le rôle).

Cela modifie complètement la posture de celui qui obtient un rôle, car **ce n'est plus lui qui a demandé aux personnes du cercle de lui faire confiance, mais c'est le cercle qui lui a demandé de jouer ce rôle**, et à ce titre va sans doute davantage le soutenir.

Le processus utilisé est le suivant :

- Une fiche de rôle présente généralement les redevabilités du poste et les qualités attendues. Le cercle peut prendre le temps de noter les qualités complémentaires dans le cas présent
- Chacun va voter sur un bout de papier en notant le nom de son choix (« Pierre vote pour Jacques »).
- L'animateur collecte les papiers et donne la parole à chacun pour expliquer son vote (« moi Pierre, j'ai voté pour Jacques car il remplit telle ou telle qualité... »).
- Après avoir entendu le vote de tous, chacun peut faire le choix de modifier son vote. Cela ne remet pas forcément en cause ce qu'on pensait de notre premier choix !
- Souvent une majorité se dessine alors pour un ou plusieurs candidats.
- Il faut alors faire une proposition : soit par l'écoute du centre avec quelqu'un qui propose un nom au vu de ce qui est partagé, soit directement en prenant celui ou celle qui a le plus de voix.
- On fonctionne alors avec une prise de décision par consentement ("avons-nous une objection à ce que Jacques remplisse ce rôle ?").
- Attention que le traitement des objections dans ce cas est particulier et complexe. Il faut souvent savoir passer au nom suivant s'il y a plus d'une ou deux objections...

### Quatrième principe : le double-lien

Dans une organisation classique un seul rôle fait généralement le lien entre 2 cercles liés hiérarchiquement (généralement le chef de l'équipe est membre du niveau supérieur, par exemple un comité de direction).

Cela pose des problèmes car c'est la même personne qui doit représenter son cercle (appelé A ci-dessous) dans le cercle supérieur (appelé B ci-dessous) et faire redescendre les décisions du cercle supérieur B dans son cercle A. Il a donc à la fois un rôle ascendant et descendant et il sera le seul à pouvoir évaluer et transmettre "l'état de santé" d'un cercle auprès de l'autre.

La sociocratie appelle ce responsable le "premier lien". C'est lui qui est nommé par le cercle B pour "créer" le cercle A et il coordonne ce cercle de façon opérationnelle (les décisions stratégiques et de gouvernance restent néanmoins prises par consentement dans le cercle A avec tous les membres).

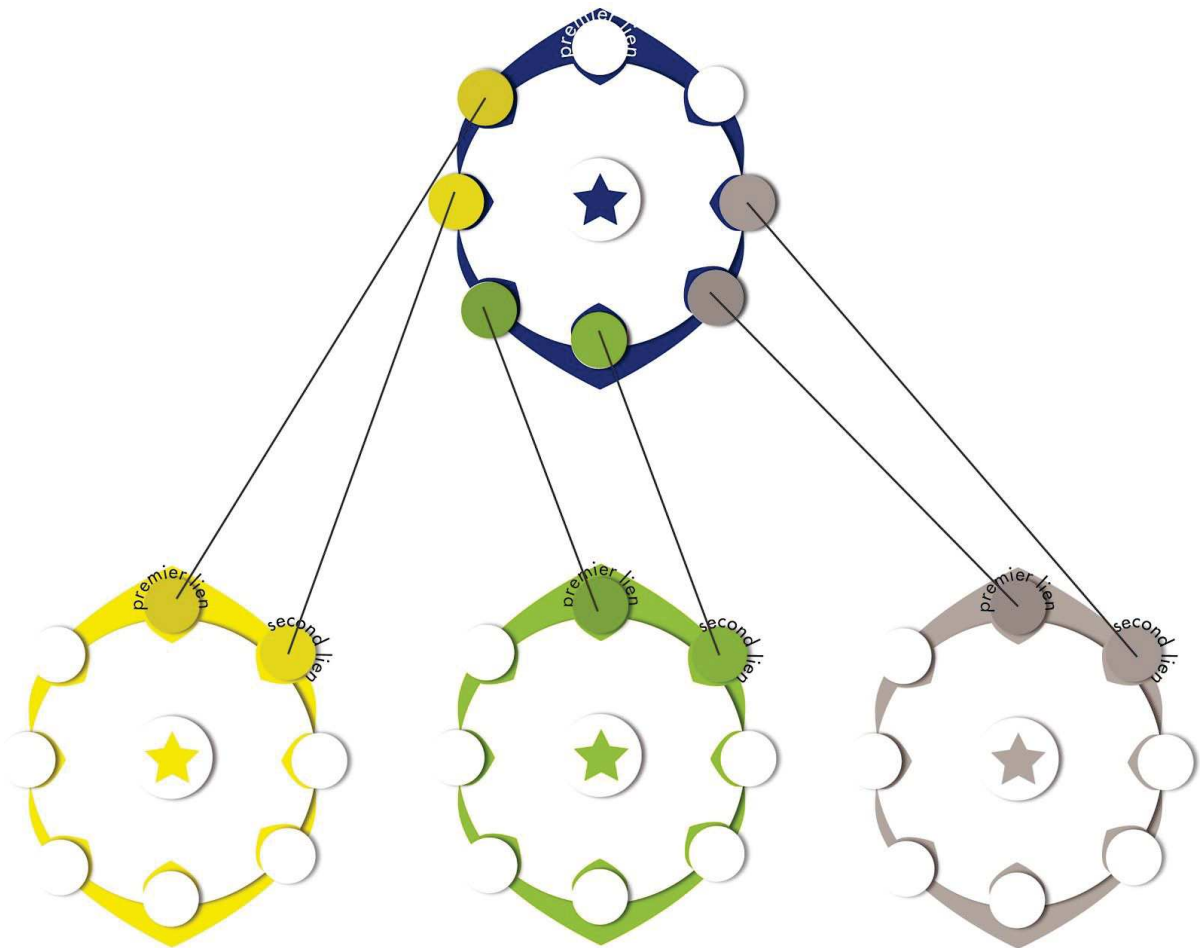
La sociocratie adjoint à ce "premier lien" un "second lien" qui va être élu (par la méthode de l'élection sans candidat) par son cercle A comme membre du cercle supérieur B.

Ce n'est cependant pas un "représentant syndical". C'est quelqu'un en qui on a confiance qu'il pourra, en son âme et conscience, représenter correctement le cercle en parlant en son nom propre dans le cercle B dont il veillera aussi à garantir l'intimité.

Un second lien est généralement élu pour ces qualités de neutralité, d'écoute, de vigilance au cercle d'origine, de savoir affirmer son point de vue dans le cercle A...

Vous trouverez en bas de cette fiche un petit schéma qui explique ce "double-lien" entre cercles.







## Annexe 14 - Tableau d'observation de la gouvernance au Mas de Castéra

Les deux semaines passées au Mas de Castéra ont été riches en observation et expérimentation sur plusieurs plans : la vie collective, l'écoconstruction, les rencontres entre volontaires... Ce tableau n'abordera que les aspects concernant la gouvernance.

Thématique	Observation	Élément d'analyse
L'organisation des réunions hebdomadaires	<p>A mon arrivée, chaque jour débutait par une réunion matinale fixée à 9h, lors de laquelle Ghaia facilitait la présentation des chantiers du jour aux côtés des référents de chaque pôle. Dès les premiers jours, un problème a été identifié : cette réunion du matin « repoussait » l'heure du début de chantier et rendait le travail plus difficile en raison de la chaleur. De plus, certains participants n'y assistaient tout simplement pas ou étaient en retard.</p> <p>En l'espace de deux semaines, l'organisation de cette réunion a été modifiée à de nombreuses reprises. Les changements ont tout d'abord concerné la temporalité de la réunion (en particuliers l'heure et la fréquence). Ce sujet a fait l'objet de plusieurs débats : certains mettaient en avant l'importance de respecter les rythmes de chacun (pouvoir se lever tard ou tôt) et suggéraient le temps du midi ; d'autres étaient en faveur du maintien de la réunion matinale afin de structurer la journée ; d'autres proposaient un temps après le dîner en guise de clôture ; enfin, certains souhaitaient tout simplement supprimer la réunion quotidienne en faveur d'une seule réunion hebdomadaire en début de semaine.</p> <p>Au total, cette thématique a été l'objet de nombreuses discussions mais aucun vote n'a été réalisé. Les propositions mentionnées ci-dessus ont toutes été testées. L'une d'elles consistait par exemple à remplacer la réunion par un tableau blanc sur lequel chacun se positionnait sur une activité. L'absence de décision claire et la divergence des opinions a généré une certaine instabilité et un sentiment de frustration partagé par l'ensemble du groupe : retards des participants à la réunion, absence de communication pour prévenir de l'heure, annulation des réunions à la dernière minute... A l'heure de mon départ, aucun format n'avait été décidé.</p>	<p>Constat de l'absence d'un modèle de gouvernance clair (ni au niveau du format de réunion, ni au niveau de la modalité de prise de décision).</p> <p>Sentiment d'instabilité et de frustration partagé par les volontaires</p>
Discours de l'auto-gestion	<p>A de nombreuses reprises, Ghaia a fait le récit de son histoire personnelle en mentionnant son passage par le « lycée autogéré de Paris ». Ce discours amenait souvent à la revendication d'une absence de règle volontaire au sein du lieu. L'argument du plaisir de jouir de cette liberté allait de pair avec l'incitation à la responsabilité individuelle de chacun. Petit à petit, Ghaia a partagé au groupe sa désillusion : les membres semblaient profiter de cette liberté sans contribuer au collectif à la hauteur de ce qu'elle espérait (par exemple, sur la question des tâches ménagères, cf entretien).</p> <p>Le décalage entre l'idéal et la réalité a provoqué l'apparition progressive de règles au sein de la communauté. Par exemple, l'accès à certains services est devenu payant (comme l'usage du lave-linge).</p>	<p>Tension entre idéal et réalité à travers l'enjeu de liberté et de responsabilité</p>
La question de la hiérarchie	<p>Dans ses discours, Ghaia revendiquait régulièrement la volonté d'horizontalité dans le lieu : elle affirmait l'absence de hiérarchie entre les fondatrices et ses proches (elle, sa mère, sa soeur et quelques amis) et les volontaires. Toutefois, Ghaia m'a partagé le constat d'une mise en place d'une verticalité malgré elle (cf entretien). D'après elle, cette verticalité venait du regard des volontaires qui la constituaient en tant que « chef » : elle y voyait un mécanisme de cohésion entre les volontaires qui se nouait à travers la constitution d'un ennemi commun. Pour elle, les volontaires reproduisaient sans s'en rendre compte les schémas de verticalité qu'ils avaient l'habitude de côtoyer dans la société (employé VS patron).</p>	<p>Tension entre idéal et réalité</p> <p>Constat de l'existence d'un rapport de force et d'une division entre « propriétaires » et « volontaires ».</p>

	<p>Au delà de cette interprétation, plusieurs facteurs explicatifs peuvent être soulignés.</p> <p>Tout d'abord, contrairement aux autres Oasis étudiés, celui-ci est constitué à 80% de volontaires, qui ne sont présents que pour un temps très court (une à trois semaines en moyenne). Cette temporalité très courte a créé un décalage entre les membres présents en permanence et les volontaires « de passage » qui n'avaient pas accès à la même quantité d'information et n'avaient pas le temps de s'approprier des domaines de compétence (le rôle de « référent » est par exemple réservé aux amis de Ghaia qui sont présents tout le long de l'été). Au delà du seul facteur temps, le statut de volontaire est différent de celui d'habitant, en ce que le volontaire n'a pas un intérêt personnel et direct à une vision de long terme ; tandis qu'il représente la concrétisation d'un rêve pour les fondatrices. La différence s'opère également sur la question de la propriété et de l'investissement financier : les fondatrices revendiquent à plusieurs reprises le risque financier que représente ce projet. Enfin, cette différence peut également se lier à des facteurs relationnels : les liens entre les membres permanents ou semi-permanents sont de l'ordre de la famille ou de l'amitié de longue date, tandis que les volontaires n'ont à leur arrivée aucun lien entre eux.</p> <p>La verticalité a été pointée du doigt par plusieurs volontaires qui regrettaient l'existence de décisions unilatérales et le manque de transparence. La question de la nourriture a par exemple cristallisé ces tensions. En effet, le lieu fonctionne sur le principe du Wwoofing, en ce qu'il accueille et nourrit les volontaires en échange de quatre à cinq heures de travail par jour. Aucune somme d'argent n'est demandée en échange. Ce contrat de base a été remis en cause, car certains volontaires considéraient que la nourriture fournie n'étaient pas suffisante ni à la hauteur de la main d'oeuvre fournie. La requête d'augmenter la quantité de légume par assiette a été partagée lors d'un cercle de parole mais les fondatrices ont refusé, générant une frustration chez de nombreux volontaires.</p>	<p>Interprétation de Ghaia à travers l'idée de reproduction des schémas sociétaux.</p> <p>Différents facteurs explicatifs : la temporalité courte et le statut de volontaire ; la propriété et l'investissement financier ; les relations familiales et amicales.</p> <p>Frustrations générées par des décisions unilatérales et un problème de transparence.</p>
--	--	---

## Annexe 15 - Guide d'entretien

### Fonctionnement du guide :

Toutes les questions ne sont pas systématiquement posées : les questions s'adaptent en fonction du déroulé de l'entretien et de l'approfondissement spontané de certaines thématiques par les interviewés. Les questions ouvertes sont privilégiées.

*En italique* : les relances préparées, si les questions posées ne paraissent pas suffisamment claires ou n'amènent pas à une réponse détaillée de la part de l'interviewé.

**Contexte** : entretien semi-directif sous la forme d'un appel téléphonique ou d'une visioconférence Zoom, avec un ou plusieurs habitants d'Oasis.

### Préambule

- **Présentation** > Bonjour et merci de m'accorder du temps pour cet entretien ! Je vais commencer par resituer le cadre de notre appel. Je suis Alice, étudiante en M2 au CELSA. Je réalise mon mémoire de fin d'études sur le thème des écovillages, et j'étudie plus précisément leur manière de s'organiser pour vivre et travailler ensemble.
- **Objectif** > A travers cet entretien, j'aimerais mieux comprendre quelles sont vos perceptions et vos pratiques.
- **Conditions** > Notre échange va durer environ 1 heure. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : ce que je cherche à percevoir, c'est votre expérience, votre perception. Vous êtes complètement libre de refuser de répondre à certaines questions, de revenir sur des réponses qui ne vous conviennent pas, de me demander de ne pas mentionner certaines informations confidentielles. Sachez que vos réponses pourront être anonymisées (prénom + nom de l'éco-village si vous le souhaitez). Vous pourrez décider de cela à la fin de l'entretien. Enfin, je vais enregistrer cet appel, afin de me faciliter la retranscription.
- **Confirmation** > Cela-vous convient-il ? Avez-vous des questions ?

### Thème 1 - Contextualisation

#### 1) Vous et votre lieu

- Pouvez-vous **vous présenter** ? (*âge, situation familiale, si vous exercez une activité professionnelle, un domaine d'intérêt qui vous passionne*)
- Pouvez-vous me **présenter le lieu** dans lequel vous vivez ? (*nom, situation géographique, date de création*)
- Qui sont les **habitants** qui vivent sur ce lieu aujourd'hui ? (*nombre, âges, situations professionnelles*)
- Quelle est sa **forme juridique** ?
- Quelles sont les **valeurs** de votre lieu ? Comment ont-elles été définies ? Sont-elles écrites quelque part (*en ligne / dans votre lieu...*) ?
- Quelle est la (ou les) **activités principales** de votre lieu ?
- **Depuis quand habitez-vous** ce lieu (*dès la création ou arrivée sur le lieu déjà constitué*) ? L'avez-vous rejoint seul.e ou accompagné.e ? **Pourquoi** l'avez-vous rejoint ? (*quelle situation à l'époque ? quelles motivations ?*)
- Quel terme **définirait** le mieux ce lieu selon vous ? (*Diriez-vous que c'est un collectif ? Une communauté ? Un éco-hameau ? Un éco-village ? Un habitat participatif ?*) Pourquoi ?
- Quels types de **ressources** ont été utilisées pour mettre en place ou faire évoluer l'éco-village ? (*suivi d'un MOOC, appartenance à un réseau, recours à des formateurs*)

#### 2) Votre lieu et son appartenance au Réseau des Oasis

- Faites-vous partie du **Réseau des Oasis** ?

- **Quand** l'avez-vous rejoint ? Qu'est-ce qui vous a amené à le rejoindre ? (*relance sur les potentiels contacts qui auraient aidé à rejoindre le réseau*)
- Quel rôle a pu jouer le mouvement Oasis dans votre éco-village ? (*inspiration, formation, relances sur l'usage ou non du MOOC, carte interactive, wiki*)
- Quelles sont vos **relations** avec les autres membres du réseau ? (*participation à des événements, visites d'autres lieux, discussion sur le groupe facebook ou la plateforme...*)
- Dans quelle mesure vous reconnaissez-vous dans les 5 **critères** définis par Oasis ? Quels sont ceux qui vous semblent le plus correspondre à votre projet ? Ceux qui correspondent le moins ?
- Vous sentez-vous **appartenir** à ce réseau ? Pourquoi ?

## Thème 2 - La gouvernance

### 1) Les imaginaires de la gouvernance

- Si je vous dis « **gouvernance** », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ? Pourquoi ?
- Si vous deviez donner votre **définition personnelle** de la « gouvernance » (dans le cadre des éco-lieux), quelle serait-elle ?
- **Utilisez-vous** personnellement le terme de « gouvernance » ?
- Si vous deviez décrire ce qu'est la gouvernance sous la forme d'une **image** (càd un animal, un paysage, une forme, un objet...), qu'est-ce que ça serait ? Pourquoi ?

### 2) Les pratiques

Dans la poursuite de l'entretien, j'entendrai par gouvernance « l'ensemble des règles organisationnelles et relationnelles » qui ont trait à votre projet collectif d'éco-village.

- A partir de cette définition, racontez-moi comment s'envisage la gouvernance dans votre éco-village (= présentez-moi votre modèle, si vous en avez).
- Quels modèles de gouvernance ont pu vous servir **d'inspiration** ? (*la sociocratie, la gouvernance partagée, certains auteurs...*)
- Quelles ont été vos **sources d'apprentissage** ? (relances sur influence Oasis, livres, personnalités, conférences)
- **Pourquoi** ce choix de modèle plutôt qu'un autre ?
- Certaines pratiques ont-elles été inspirées par d'autres écovillages ? Réciproquement, avez-vous partagé certaines pratiques avec d'autres ?
- Comment as-tu vu la gouvernance **évoluer** depuis que tu habites ici ?
- Plus précisément, j'aimerais savoir comment ces règles se manifestent dans votre lieu :
- Dans la **posture** de chaque membre ? (Quelles valeurs ? Quelles « méthodes » mises en pratique par les membres ?)
- Dans la définition des **rôles** de chacun ?
- Sous la forme de **supports écrits** ? (règles de vie commune / chartes, planning...)
- Sous la forme de **réunions régulières** ? (Lesquelles ? quels objectifs ? quel déroulé ?)
- Sous la forme de **processus ponctuels** (résolution de conflit, accueil ou exclusion d'un membre...) ?
- Quel est votre politique **d'inclusion / exclusion d'un membre** ?
- En quoi votre gouvernance est-elle **singulière** d'autres lieux ?
- **Si j'étais les « yeux »** de l'une de vos pratiques de gouvernance, qu'est-ce que je verrais ? (càd : décrivez-moi le lieu, les gestes, la disposition des gens, le matériel que vous utilisez, les rites...)

### 3) Vos expériences de la gouvernance

- Selon vous, quel est le **rôle** de la gouvernance dans votre lieu ? Sa place, en terme d'importance ?
- Pourquoi la gouvernance serait-elle nécessaire dans un écovillage et pas dans une famille, ou une colocation ?

- Quel est l'**enjeu** central en matière de gouvernance ? (= la chose à veiller pour une gouvernance qui fonctionne ?)
- Quelles sont les **limites** auxquelles vous avez pu faire face ? (*les moments difficiles ? Des processus que vous avez choisi d'arrêter ?*)
- Racontez-moi un souvenir marquant qui symbolise pour vous la gouvernance (qu'il soit un souvenir positif ou négatif).

**Remerciement et proposition d'envoi du mémoire une fois terminé.**

## Annexe 16 - Les entretiens semi-directifs

### 1) Isabel d'Ecolectif

**Contexte** : entretien semi-directif sous la forme d'un appel téléphonique, avec Isabel, membre fondatrice d'Ecolectif.

**Durée de l'entretien** : 1h10

#### Préambule

Identique au guide d'entretien. L'interviewée demande si elle pourra effectuer une relecture de l'entretien, j'accepte. L'interviewée me propose que l'on se tutoie, j'accepte également.

#### Thème 1 - Contextualisation

##### 1) Vous et votre lieu

- Peux-tu te présenter ?

Je suis Isabel. J'ai développé une activité de formation à destination de parents. J'ai élargi mon activité à d'autres publics, je transmettais la Communication Non Violente (CNV). Mon mari a fait une formation approfondie en sociocratie, et aussi développé une entreprise d'insertion par l'activité économique via la sociocratie. J'avais envie de venir dans le Sud-Ouest pour mes enfants. A partir de mes valeurs, je souhaitais créer un modèle expérimental de micro société pour tester grandeur nature ce que je diffusais déjà sous forme de stage. J'étais intéressée de créer un environnement, un espace pour permettre aux enfants de rester humain et aux adultes de le redevenir, un environnement favorable dont j'aurais rêvé en tant qu'enfant et ensuite en tant que maman. J'ai donc lancé un projet de collectif en 2009 en direction de personnes que je connaissais à travers les réseaux de CNV, de sociocratie et de parentalité bienveillante.

- Aujourd'hui ton activité professionnelle reste la même ?

Oui, je continue à donner ces formations en France, je commence à développer ça en Espagne et j'accompagne aussi des collectifs sur la base de mes 10 années d'expérience.

- Tu as commencé à m'introduire le lieu. Peux-tu m'expliquer comment il s'est constitué ?

A la 1ère réunion, on était 7 adultes et 3 enfants. Il n'y a que moi qui suis encore là de cette première réunion : des gens ont soutenu le projet au lancement, ont participé au rêve du départ, d'autres nous ont aidé à déménager dans le Sud-Ouest, d'autres sont arrivés récemment... Il y a toujours eu des gens venus et partis. Je n'aime pas parler de « turn-over » car c'est comme s'il y avait un problème, alors qu'il n'y a pas de problème, c'est normal qu'il y ait des gens qui viennent et qui partent, on a parfois envie de ce genre d'expérience seulement pour un temps, on n'est pas forcé de rester toute sa vie.

- Qui sont les habitants qui y vivent aujourd'hui ?

Aujourd'hui, on est 19 adultes membres, 15 enfants et bientôt 16. On a aussi des familles en parcours d'inclusion, beaucoup en ce moment d'ailleurs : une quinzaine d'adulte et autant d'enfant. Le parcours d'inclusion c'est un ensemble de processus pour nous rejoindre qui dure souvent 5 - 6 mois. Les membres en parcours d'inclusion (MPI) font de courts séjours sur place et petit à petit, si ça se passe bien, les séjours deviennent plus long. En tout là on est donc 35 adultes et une trentaine d'enfants.

- Quelle est la forme juridique du lieu ?

On a créé une SCI (société civile immobilière) « Terres d'Ecolectif » dont les 2 associés sont d'abord une association collégiale à but non-lucratif « Chemins d'Ecolectif », c'est-à-dire qu'on n'a pas de président, tous les membres adultes sont responsables légalement. Le deuxième associé c'est MV Finances, l'organisme de soutien financier créé par Michel Valentin, un ami de Pierre Rhabi. C'est très connu dans les Oasis.

- Quelles sont les valeurs de ton lieu ?

J'ai envie de m'appuyer sur nos fondamentaux comme ça je parle pas seulement en mon nom.

1. L'honnêteté radicale et la bienveillance radicale, à travers notamment la démarche de CNV. La valeur de l'humain et de la relation entre les gens est très importante
2. La souveraineté de l'individu et le développement de l'intelligence collective et la confiance, notamment à travers la gouvernance sociocratique
3. Le concept du continuum, qui est né de l'inspiration de certains peuples premiers en lien avec notre société d'aujourd'hui
4. La permaculture, une culture à la fois du plaisir et du respect de la planète

J'aimerais ajouter aussi que pour moi la CNV c'est l'axe honnêteté-bienveillance mais aussi l'axe liberté-responsabilité. C'est hyper important que les gens prennent la responsabilité de leurs émotions, leurs réactions, leurs besoins, leurs demandes, de trouver des stratégies avec les autres pour satisfaire leurs besoins.

Certains visiteurs nous ont appelé un « collectif d'individualistes ». C'est vrai qu'on cherche à marier la liberté individuelle et l'esprit collectif, l'entraide et la mise en commun de ressources. L'idée c'est que chacun trouve un équilibre entre vie personnelle, vie de couple, vie de famille et vie collective, que ça ne soit pas un tiraillement mais plutôt une complémentarité.

- Comment ces valeurs ont-elles été définies ? Sont-elles écrites quelque part ?

Ce sont les 4 fondamentaux que j'ai apportés dès le départ. Le groupe s'est agrandi sur ces bases là. Elles sont restées.

- Est-ce que ces valeurs ont déjà été remises en question ?

Dans l'interprétation bien sûr. C'est pour ça qu'en face des valeurs elles-mêmes il y a des outils et processus plus concrets. Dire qu'on a envie de souveraineté individuelle et intelligence collective c'est facile : tout le monde peut interpréter ça différemment, mais avec la sociocratie ça devient plus concret et on peut se rejoindre là-dessus, même si ce n'est pas toujours évident.

- Quelles sont les missions du lieu ?

C'est déjà d'expérimenter les fondamentaux et le vivre ensemble. On a un domaine, des maisons à gérer, on est ouvert sur l'environnement, on prend part à d'autres choses à l'extérieur. En fin de compte c'est de développer et prendre soin du lieu, et bien sûr viser l'autonomie alimentaire. Et c'est déjà beaucoup !

- Quel terme définirait le mieux ce lieu selon toi ? Dirais-tu que c'est un collectif ? Une communauté ? Un éco-hameau ? Un éco-village ? Un habitat participatif ?



Ici on parle d'éco-hameau et de collectif. On ne parle pas de communauté car la vie familiale est prioritaire - enfin prioritaire ça dépend de chaque personne - mais les habitats sont familiaux et les revenus aussi. Dans le mot "communauté" on ne se retrouve pas car ça fait plus penser à un mode de vie où il y a encore plus en commun.

- Qu'avez-vous en commun justement ?

La gestion de 46 hectares, des bâtiments autour, du financier. On a en commun de prendre les décisions autour des séjours, de l'inclusion des gens. On partage des repas chaque fois que quelqu'un lance une invitation : par exemple samedi dernier un couple a été inclus et toute une journée festive a été organisée. On organise aussi un repas pour les gens qui participent aux chantiers collectifs 1 fois par mois. Il y a plein d'autres choses qu'on a en commun en fin de compte.

- Quels types de ressources ont été utilisées pour mettre en place ou faire évoluer le lieu ?

On n'a pas suivi de MOOC mais on était plusieurs au début à avoir fait une formation en sociocratie et CNV. On a vraiment commencé à implanter ça. Puis les gens qui viennent font généralement une sorte de formation en sociocratie en étant observateur des cercles décisionnels hebdomadaires et les derniers temps du parcours d'inclusion en tant que participant. Au niveau de la CNV je propose des modules de 5 jours, certains en ont fait, d'autre pas. En fait plein de gens ont des outils différents pour développer des compétences au niveau de ce qui est lié à la gouvernance, à la communication et au bien-être.

Quelle est cette formation à la sociocratie à laquelle vous êtes plusieurs à avoir participé ?

C'était le tout début de la sociocratie en France, c'était une formation avec Gilles Charest qui venait du Québec, porté par l'association pour la CNV Française.

## **2) Votre lieu et son appartenance au Réseau des Oasis**

- Faites-vous partie du Réseau des Oasis ?

Oui. J'ai été 2 fois à des festival Oasis. Gabrielle et Mathieu [responsables du réseau Oasis, ndlr] nous connaissent bien, ils ont envie de venir nous voir depuis longtemps. Il y a des liens avec Oasis, on a des liens avec d'autres collectifs, mais c'est pas la priorité. Chez nous il y a plus de gens qui réseautent en local, des gens pas forcément Oasis mais des petits groupes, des familles, des associations.

- Quand l'avez-vous rejoint ? Qu'est-ce qui vous a amené à le rejoindre ?

Gabrielle et Mathieu avaient entendu parlé de nous depuis longtemps et ils nous ont invité il y a quelques années. On s'est fait connaître parce qu'on utilisait la plateforme de Passerelle Eco tout au début avant même d'acheter, on avait commencé à publier des annonces dessus. D'ailleurs un numéro spécial a été fait sur nous, c'est le numéro 67.

- Dans quelle mesure te reconnais-tu dans les 5 critères définis par Oasis ?

Tu peux me les répéter ? [Lecture des 5 critères] Oui, je nous reconnais sur tout.

- Vous sentez-vous appartenir à ce réseau, en tant que collectif ou toi personnellement ? Pourquoi ?

Je sais pas. Moi oui, d'autres personnes dans le collectif s'intéressent aussi au mouvement Oasis... Théoriquement oui, mais dans la pratique sans être spécialement engagé. Mais tout le monde dans le collectif sait qu'on fait partie des Oasis.

## **Thème 2 - La gouvernance**

## 1) Les imaginaires de la gouvernance

- Si je te dis « gouvernance », quels sont les premiers mots qui te viennent à l'esprit ? Pourquoi ?

Cercle, consentement, écoute, investissement en temps, patience, chaos, soulagement, variété... Et enthousiasme, je dirais. Autant la CNV a pu être critiquée, autant pour la sociocratie jamais personne n'a remis en cause son utilité, même si on a toujours envie de s'améliorer bien sûr, et que des temps de partage sont proposés sur ce thème.

- Si tu devais donner ta définition personnelle de la « gouvernance », quelle serait-elle ?

Pour moi, c'est l'art de partager le pouvoir de décision sans le diluer, et d'établir des processus qui permettent de compenser les inégalités entre les personnes de nature diverses et variées, des processus qui soutiennent l'équivalence entre les personnes, avec des personnes qui facilitent ces processus là.

- Si tu devais décrire ce qu'est la gouvernance sous la forme d'une image (càd un animal, un paysage, une forme, un objet...), qu'est-ce que ça serait ? Pourquoi ?

Un bateau, parce que notre système de gouvernance - d'ailleurs, il y a un gouvernail dans le bateau - c'est notre façon de nous déplacer dans le projet, dans le développement du projet, d'un niveau à un autre, c'est ce qui nous permet de garder un certain cap. Il y a le gouvernail pour la direction, la quille pour la stabilité, les voiles pour que le vent et la vie nous apporte des éléments de soutien et d'aide extérieur, nous fasse avancer; il y a aussi quelque chose dans le bateau qui permet de se laisser porter, quelque chose qui apporte beaucoup de confiance pour avoir un système qui tient la route, un bateau qui prend pas l'eau. Parfois y'a des tempêtes, le bateau peut pas avancer, des moments avec beaucoup d'émotion, du chaos, on sait pas comment se sortir d'une émotion, mais aussi des moments où y'a pas beaucoup de vent, on reste entre nous à gérer des trucs simples. Oui, c'est vraiment un bateau en fait.

## 2) Les pratiques

- Maintenant plus concrètement, présente-moi votre modèle de gouvernance, vos pratiques.

Pendant des années on a eu 2 cercles par semaine, puis on est passé à 1 cercle décisionnel par semaine. C'est la base de notre gouvernance. Le cercle décisionnel a lieu tous les vendredis à 17h. S'il n'y a que 2 personnes on annule, mais ça fait très longtemps que ça ne s'est pas produit, il y a toujours du monde. On peut venir à n'importe quel moment, en retard, à la fin de la réunion, partir avant la fin... Voilà comment fonctionne le cercle :

- Un tour d'ouverture, où on fait une météo intérieure
- Un tour d'information, où on lit les décisions du dernier cercle
- On écrit aussi des propositions sur un cahier. C'est une voie parallèle pour prendre des décisions.
- On a un tableau pour mettre des points : une étoile quand c'est pas prioritaire, un « u » quand c'est prioritaire, deux « uu » quand c'est urgent
- On choisit de faire d'abord les « uu » puis « u » puis les étoiles
- On va traiter chaque point de façon sociocratique, c'est à dire qu'on va faire :
  - Un premier tour de clarification
  - Un tour de réaction
  - Il y a une proposition qui se dégage, soit par la personne qui apporte le point soit par quelqu'un d'autre
  - On bonifie cette proposition
  - On fait un tour d'objection : le 1er tour juste on peut juste dire si « oui » ou « non » on a une objection
  - 2ème tour ceux qui avaient des objections peuvent les présenter
  - On voit comment on peut lever les objections
- On fait le nombre de points qu'on peut faire en 1h30, parfois on vote un prolongement

- On termine par un cercle de clôture, où chacun dit comment il s'est senti. Les observateurs peuvent participer au tour d'ouverture et au tour de clôture. Parfois ils doivent quitter la pièce pendant le cercle, par exemple quand on parle d'un sujet intime ou familial, ou d'un sujet qui concerne quelqu'un en parcours d'inclusion.
- Quel type de sujets sont abordés dans ces cercles décisionnels ?

L'achat d'une deuxième machine à laver, la communication dans les cercles, le rangement dans la grange, l'achat d'un nouvel extincteur, les demandes de parcours d'inclusion, les demandes de séjour, la construction d'un abris pour les chèvres, fixer la date des prochaines journées d'accueil... On peut aussi utiliser le cercle pour l'élection de facilitateur. Pendant des années on a fonctionné sans élection, on choisissait un facilitateur et un secrétaire à chaque cercle. Maintenant on fait des élections sans candidat pour des mandats de 6 mois, pour avoir une stabilité.

- Dans quelle mesure les enfants participent à ces processus de gouvernance ?

En théorie les enfants participent à la gouvernance, peuvent venir et poser des objections. Les bébés sont là sur les genoux mais ils participent pas au débat (rires). Les petits sont un peu autour. Les plus grands viennent faire des câlins et de temps en temps apportent un point. Mais c'est pas souvent car c'est pas dans leur mode de fonctionnement de s'asseoir pendant 1h30. Dans notre statut les enfants sont membres à part entière et peuvent participer à la gouvernance, ils sont juste pas responsables pénalement. Mais ça leur arrive de faire des cercles à eux en demandant de l'aide à un adulte.

- Les enfants sont-ils formés aux outils de gouvernance que vous utilisez ?

Les enfants reflètent ce qu'ils voient faire dans leur famille et leur collectif, c'est pas utile de les former, ils font naturellement ce qu'ils voient faire chez les adultes. Parfois dans des formations ils sont présents et on les accepte, j'ai aussi déjà fait des formations en CNV pour des ados qui m'en avaient fait la demande. Ici personne n'est obligé de se former à quoi que ce soit. Par contre depuis qu'ils sont nés ils ont toujours vu les adultes fonctionner en cercle. Ce qui est marrant c'est qu'à l'extérieur chez les grands parents ils proposent parfois de faire des cercles. C'est intéressant de voir ce que ça donne pour la génération nouvelle.

- Quels modèles de gouvernance ont pu vous servir d'inspiration ? (la sociocratie, la gouvernance partagée, certains auteurs...)
- Marshall B. Rosenberg, Les mots sont des fenêtres (ou des murs), éditions Jouvence
  - Don Miguel Ruiz, Les 4 accords Toltèques, éditions Jouvence
  - John Buck et Sharon Villines, We the people (consenting to a deeper democracy), éditions Sociocracy.Info
  - Jean Liedloff, Le concept du continuum, éditions Ambre
  - Masanobu Fukuoka, La révolution d'un seul brin de paille, éditions Guy Trédaniel
  - Patrick Whitefield, Graines de Permaculture, éditions Passerelle Eco

Par rapport à la sociocratie, Gilles Charest (celui qui est venu l'amener en France). On cultive beaucoup la biodiversité entre nous, certains ont plein de source d'inspiration de leur côté, on n'est pas mono adorateur d'une seule source.

- Quelles autres types de réunions ou d'échanges avez-vous ?

On a aussi des temps d'échange qui peuvent être lancés par n'importe qui, le dimanche à 17h. Par exemple le weekend prochain on en a un sur la confiance : comment on la gagne, on la perd, on la recrée... On a fait des ateliers sur la gouvernance pour voir comment chacun se sentait. C'est assez régulier, entre 1 et 3 temps d'échange du dimanche par mois.

On a aussi des cercles arc-en-ciel le mercredi sur invitation : on parle de nous, comment on se sent. C'est par période, parfois c'est tous les mercredis, quand quelqu'un prend le temps de lancer une invitation.

On a des « commissions » : par exemple on est 5 sur la commission administration où on se partage les tâches. C'est nous qui nous sommes mis d'accord. Il y a aussi la commission terrain, la commission bâtiment...

- Comment ça fonctionne au sein de chaque commission ?

Nous on est des malades du cercle donc on fait souvent des cercles (rires).

Ah oui et certains sont responsables de certains trucs, on les appelle « référents ». Par exemple on a un référent atelier, un référent ressourcerie, un référent pour aller à la déchèterie le samedi, un référent pour les pièces des maisons communes, un référent groupe accueil qui s'occupe des demandes comme la tienne pour y répondre...

- Comment se passe la distribution des rôles ?

C'est sur volontariat.

- Dans quelle mesure votre gouvernance s'incarne aussi sous la forme de supports écrits ? (règles de vie commune / chartes, planning...)

On a une charte et un règlement intérieur, une charte par rapport aux animaux, plus un texte en rapport avec les enfants. On a aussi le site bien sûr, les statuts de la SCI, le règlement intérieur de l'association, et nos cahiers de décision où tout est écrit depuis 2009.

- Comment la gouvernance s'incarne dans la posture des membres ?

A travers le souci du relationnel. Ce qui soutient la gouvernance, c'est qu'en cas de crise, des gens demandent des médiateurs pour résoudre les conflits. La sociocratie ne pourrait pas fonctionner par magie s'il n'y avait pas des personnes qui facilitaient le processus. Beaucoup de gens se voient 2 par 2, avec un témoin pour amener de la sécurité quand c'est un peu chaud. Des fois il n'y a pas besoins de quelqu'un d'autre. C'est comme la coque du bateau, la sociocratie c'est le gouvernail mais la coque c'est ça, c'est la capacité à gérer les tensions internes.

- Comment sont désignés ces médiateurs ?

On demande pas à n'importe qui, on choisit la personne avec laquelle les 2 se sentent bien, mais c'est évident que certains sont plus choisis que d'autres car on leur reconnaît cette compétence.

### **3) Vos expériences de la gouvernance**

- Selon toi, quel est le rôle de la gouvernance dans votre lieu ? Sa place, en terme d'importance ?

Central, c'est lié à tout ce que je t'ai dit mais aussi parce que c'est presque le seul endroit où on se reconnaît tous vraiment. Le cercle c'est vraiment l'endroit où on se sent comme un « nous », où on travaille ensemble. En dehors des cercles tellement rien n'est obligatoire (même si le cercle non plus n'est pas obligatoire), ben on fait plein de trucs avec pleins de gens mais je crois qu'il n'a pas de temps où on est « nous » à ce point.

- Quel est l'enjeu central en matière de gouvernance ? (= la chose à veiller pour une gouvernance qui fonctionne ?)

La confiance, la clarté, la capacité à distinguer entre « j'aime bien cette personne ou je l'aime pas » - le relationnel - de la gouvernance, de la coopération, comment je me sens par rapport à ce qu'il/elle amène dans le cercle. C'est pour ça que le relationnel est aussi important à soigner.

- Quelles sont les limites auxquelles vous avez pu faire face ? (les moments difficiles ? Des processus que vous avez choisi d'arrêter ?)

[Partie confidentielle]

- Raconte-moi un souvenir marquant qui symbolise pour toi la gouvernance (que ce soit un souvenir positif ou négatif).

Ce qu'on vit en ce moment, que je trouve éprouvant et passionnant à la fois, et j'ai bon espoir que ça va être un bon souvenir. Beaucoup de gens travaillent à l'inclusion d'une famille qui a très envie de nous rejoindre. Une famille s'y oppose et c'est très intéressant à vivre. L'enjeu c'est de voir comment on s'en tire pour qu'on soit fidèle à nos valeurs d'honnêteté, bienveillance, responsabilité, liberté, intelligence collective, et de savoir comment dire oui ou non à quoi, avancer tous ensemble sans exclure personne.

- L'entretien est fini ! As-tu des commentaires à ajouter ?

Je voulais dire que c'était intéressant de répondre à tes questions car ça me plaît d'écouter ce que je dis, je réponds beaucoup à des interview, à chaque fois qu'on me pose des questions c'est différent, et moi j'avance dans la clarté de ce que j'ai envie de dire.

## 2) Nico de l'Aerium

Contexte : entretien semi-directif sous la forme d'un appel téléphonique, avec Nicolas, membre permanent d'Aerium depuis 4 ans. Durée de l'entretien : 1h02. Préambule : Identique au guide d'entretien.

### Thème 1 - Contextualisation

#### 1) Vous et votre lieu

- Peux-tu te présenter ?

Nico, j'ai 28 ans, j'habite à l'Aerium depuis 4 ans, je suis sur place à pleins temps et je m'occupe de construire, rénover, développer...

- Qu'est ce que tu faisais avant ?

J'ai voyagé pendant 3 ans. J'ai entendu parler de l'Aerium via une annonce Wwoofing, ils avaient besoin d'aide pour monter un chalet, j'avais un mois où je savais pas quoi faire et ça tombait pile poil. Plus d'un an s'est écoulé avant que je décide de m'y installer vraiment.

- Qu'est-ce qui a motivé le fait de t'y installer ?

Ce qui m'a poussé à rester dans les premiers mois c'était le fait que je m'épanouisse à travers ma contribution, je sens que j'ai beaucoup de valeur ici. Mais ce qui m'a poussé à rester vraiment c'est le potentiel du lieu et l'affinité du lieu avec les fondateurs. Et comme les fondateurs vont rester, ça fait une bonne base sur le long terme.

- Peux-tu me présenter un peu plus le lieu ?

Le lieu est situé à 1h au nord de Montpellier. On est sur 4 hectare de terrain, 3000m<sup>2</sup> de bâtiment dont 2200 à rénover encore. Ça a été créé il y a 9 ans et demi. A l'origine parmi les fondateurs il y avait 4 couples, aujourd'hui on est une vingtaine d'habitants à temps plein, et parfois on a été jusqu'à 35 habitants à temps plein.

- Quel est le profil des habitants à temps plein ?

La fourchette d'âge est assez grande, ça va de 6 mois à plus de 50 ans. Il doit y avoir 8/10 enfants et une douzaine d'adulte.

- Quelle est sa forme juridique ?

Le bâti est possédé par une SCI, le collectif est géré par une association et l'accueil de touristes est géré par une SAL.

- Quelles sont les valeurs de votre lieu ? Comment ont-elles été définies ?

On est en train de les redéfinir justement en ce moment donc ça serait délicat de répondre... Pour le moment on s'est mis d'accord sur 3 piliers mais je me souviens que de 2 :

- La qualité du lien inter-habitants : chez nous il y a jamais de conflit relationnel qui s'éternise. On a une forme d'obligation et d'engagement à aller visiter les conflits dans le but de les résoudre.
- La notion d'excellence, que l'on met dans l'activité qu'on met au service du groupe, et qui vise aussi à contribuer à l'épanouissement personnelle
- Quelles sont les activités professionnelles des habitants ?



Sur 20 personnes il y a 20 cas différents : certains sont nourris logés par le collectif, ils font comme moi de la rénovation par exemple, il y a aussi une personne au jardin, une personne à l'accueil... Les autres ont des rentrées d'argent extérieur (vente de peinture par exemple).

- Quel terme définirait le mieux ce lieu selon toi ? Dirais-tu que c'est un collectif ? Une communauté ? Un éco-hameau ? Un éco-village ? Un habitat participatif ?

On est dans un mélange entre communauté intentionnelle et habitat partagé. Chacun a son espace de vie, son appartement dans lequel on est maître de l'espace, mais il y a une intention de groupe.

- Quelle différence tu fais entre communauté intentionnelle et habitat partagé ?

L'habitat partagé c'est des voisins qui se prêtent des outils, se croisent, partagent des moments ensemble et quelques espaces communs. La communauté intentionnelle a une dimension plus psychologique d'intention qu'elle pose, une dimension de spiritualité partagée.

- Comment définirais-tu cette spiritualité partagée ?

Il y a une liberté de croyance de chacun des habitants mais une majorité d'entre nous croit au nouveau paradigme, à une croyance en dieu mais pas rattachée au christianisme, plutôt une croyance dans le divin qui organise tout.

- Quels types de ressources ont été utilisées pour mettre en place ou faire évoluer l'éco-village ?

Il y a pas vraiment eu de ressource utilisée. A la base c'est une bande de pote qui fait de la danse, de la méditation et de la musique, ils habitaient à Paris et un jour ils se sont lancés en se disant « et si on habitait tous ensemble ». Ils avaient aucune expérience... Après c'est vrai qu'il y a eu l'UDN [L'Université du Nous] qui est arrivé 4 ans après la formation, qui leur a montré la sociocratie et la gouvernance partagée. Le groupe s'en est emparé et a fait un système à sa sauce.

## **2) Votre lieu et son appartenance au Réseau des Oasis**

- Faites-vous partie du Réseau des Oasis ? Quand l'avez-vous rejoint ? Qu'est-ce qui vous a amené à le rejoindre ?

Oui depuis 2 ans. On s'est inscrit sur le site Oasis directement. A partir de là au bout de 6 mois / 1 an, les compagnons Colibris nous ont visité. Cette année on a été au festival oasis pour visiter le lieu, et là on est vraiment en lien avec Mathieu pour débloquer la situation financière du lieu.

- Quel rôle a pu jouer le mouvement Oasis dans votre éco-village ?

Pour l'instant pas grand chose mais a priori on va bientôt avoir une sacrée pierre posée par Oasis car on reçoit beaucoup de demandes d'habitants qui souhaitent rejoindre le lieu à travers le site Oasis. On reçoit 1 demande toutes les 3 semaines. Là on a un couple où on est pratiquement sûr qu'ils vont venir s'installer qu'on a rencontré au festival des oasis et un 2ème couple très motivé.

- Te sens-tu appartenir à ce réseau ? Pourquoi ?

Ouais complètement. Il y a vraiment une cohésion, une osmose que j'ai pu sentir au festival. Je me suis rendu compte que tous les gens présent au réseau des oasis avaient des affinités, du lien, l'impression de faire partie d'une grande famille qui met en place la révolution silencieuse.

## **Thème 2 - La gouvernance**

## 1) Les imaginaires de la gouvernance

- Si je te dis « gouvernance », quels sont les premiers mots qui te viennent à l'esprit ? Pourquoi ?

La galère (rires) ! Non, processus de prise de décision, consentement sans compromis, principes de l'holocratie, posture de cercle, posture de réunion, vocabulaire commun.

- Si tu devais donner ta définition personnelle de la « gouvernance » (dans le cadre des éco-lieux), quelle serait-elle ?

L'accord commun de comment prendre les décisions.

- Utilisez-vous personnellement le terme de « gouvernance » ?

Oui on l'entend très souvent. Surtout que notre gouvernance s'appelle gouvernance organique.

- Si vous deviez décrire ce qu'est la gouvernance sous la forme d'une **image** (càd un animal, un paysage, une forme, un objet...), qu'est-ce que ça serait ?

Je la vois comme la femme avec la tête aux milles serpent, médusa, c'est une espèce d'entité avec des cheveux qui partent dans tous les sens.

- Tu peux m'expliquer pourquoi ?

C'est hyper délicat de pratiquer la gouvernance à la manière de l'holocratie ou sociocratie, de trouver le juste milieu entre légitimité des gens à prendre des décisions et liberté de remettre en question une décision. On est constamment dans un jeu de prendre la décision la plus ajustée, ça génère une certaine instabilité, un espèce d'idéal qui est impossible à atteindre.

- Ca génère quoi pour toi cette instabilité ?

Au début je ressentais une forme de trahison et d'insécurité, quand je me rendais compte que c'était un idéal inatteignable, mais maintenant ça m'amuse. A partir de moment où le groupe arrête de se regarder les uns les autres et que le groupe regarde dans une direction commune, le processus prend plus de sens

- Tu as pu vivre ces deux situations dont tu parles ?

Oui. Là on est dans une phase fusion. On a passé une phase chaotique avec beaucoup de nouveaux et seulement 7 anciens. Il y avait une espèce de « guéguerre » ancien VS nouveau. Il y a eu un écrémage avec ceux qui voulaient partir et là on clarifie la direction commune et j'observe quelque chose de beaucoup plus fluide.

## 2) Les pratiques

- Peux-tu me présenter cette « gouvernance organique » dont tu me parlais ?

La gouvernance organique c'est un modèle basé sur un mélange entre la sociocratie et l'holocratie, et dans lequel on a intégré les notions de l'ISS (« Internal Family System »). On part d'un besoin, par exemple le besoin d'entretenir les bâtisses, de mettre en relation parents-enfants, de trouver des nouveaux outils de com. Une fois qu'on a clarifié le besoin, on crée un cercle et tous les gens intéressés sont libres de participer ou non. Le cercle est légitime de prendre des décisions ou non. Quand des décisions sont délicates et touchent l'ensemble des habitants et que le cercle se sent pas dans la légitimité de la prendre, il peut challenger des décisions au grand cercle.

Pour te décrire l'organigramme, au centre on a le « cercle coeur », c'est le garant de la raison d'être. Au même niveau on a le « cercle action », c'est l'ensemble des premiers liens. Il y en a qui ont pour tâche de faire remonter les info des cercles actions, d'autres de faire redescendre les infos du cercles actions vers les cercles. Le cercle action son rôle c'est de veiller à la cohérence de l'ensemble des action des cercles. Autour du cercle action, on a tout un tas de petits cercles. Dans les actifs : harmonie et habitat, investisseur (SSI)... on a eu jusqu'à 18 cercles en fonctionnement.

- Le grand cercle tout le monde en fait partie ?

Normalement c'est seulement les habitants permanents mais on est tellement en sous-effectif et dans le besoin de fidéliser qu'on fait des entorses au guide de bonnes pratiques. *[Comment ça ?]* En gros dans des communautés comme l'Arche de Saint Antoine, t'as le droit de venir participer au cercle seulement si tu es membres permanent. Là on laisse tout le monde participer, pour sentir que tout le monde compte. Je parle des nouveaux et ceux qui sont là depuis 1 ou 2 ans et ont pas fait une demande d'intégration.

- Peux-tu me préciser comment se passe le processus d'intégration ?

Quand t'arrives sur le lieu t'as un statut de découverte d'1 an. La personne peut faire une demande d'intégration complète. Suite à cette période d'intégration elle jouit de tous ses droits d'objection. C'était le cercle coeur qui s'occupait de l'intégration jusque là, mais dans les faits on laissait la liberté de la personne de choisir si c'était une place pour elle ou pas, on avait pas vraiment de vraie prise de décision collective par rapport aux intégrations. Mais ça va être amené à bouger dans pas longtemps.

- Pourquoi ?

L'intégration c'est une chose mais l'exclusion c'est l'autre face. J'ai déjà ma petite idée de comment ça va évoluer. Jusqu'à maintenant c'était le cercle coeur, et ce cercle fonctionne avec l'idée de se placer dans le coeur pour prendre une décision. Mais on s'est rendu compte qu'on peut pas décider de l'intégration ou non en partant du coeur car c'est plutôt le rôle du cercle accueil ou séjour.

- Pourquoi le terme de « gouvernance organique » ?

On a choisi « gouvernance organique » car la gouvernance est vouée à être modifiée, agrandie, en fonction des gens qui s'en servent. Rien n'est figé, elle est constamment en train de suivre là où le groupe sent qu'il a besoin d'être amélioré.

- Quels modèles de gouvernance ont pu vous servir d'inspiration ? Tu me parlais de sociocratie et d'holacratie tout à l'heure ?

Moi je connais pas vraiment, je suis pas le mieux placé pour répondre à cette question. La grosse différence dans l'intégration de ce qu'on a fait, c'est l'histoire des charges émotionnelles. En fait on a créé le rôle du vibreur, c'est une personne à qui on donne la légitimité pour signaler quand dans le processus décisionnel quand est chargé émotionnellement, et l'idée c'est ensuite d'aller visiter la charge émotionnel avant de poursuivre.

- Comment ça se passe ?

La théorie voudrait qu'on arrête tout et que la personne plonge en elle-même en étant accompagnée d'un facilitateur, mais en pratique on l'a jamais fait. Ça se passe à la volée, le vibreur dit ce qu'il ressent, chaque personne se recentre et essaie de prendre de la distance.

- Comment le vibreur est choisi ?

A chaque cercle, c'est les personnes qui sont volontaires, pareil pour le facilitateur. On met souvent 2 vibrateurs car quand y'en a un qui a loupé quelque chose l'autre l'a senti. Ça évite que le vibrateur soit par exemple lui-même chargé émotionnellement.

- Vous avez inventé ce rôle de « vibrateur » ? Dans quelle mesure vous l'avez partagé ensuite ?

Oui ça été inventé ici ce concept. On l'a partagé quand on a parlé aux compagnons des colibris, ils étaient ravis. On a été invité à intervenir dans le MOOC « Concevoir son Oasis » sur la limite des gouvernances : deux de nos habitants, Patrick et Abraham, parlent des limites et on parle du rôle de vibrateur.

- Quelles ont été vos sources d'apprentissage concernant la gouvernance ?

Abraham ça fait longtemps qu'il pratique la hiérarchie horizontale dans ses entreprises, des entreprises libérées. Il a aussi rencontré Alexander qui est un grand fan de la gouvernance et ils ont créé ensemble le modèle qu'on a. Patrick a ensuite beaucoup challengé leur processus de création et les conclusions réalisées.

- Dans les 4 ans que tu as passé ici, dans quelle mesure tu as vu la gouvernance évoluer ?

Je l'ai vu évoluer plutôt pour le pire que pour le meilleur. Je l'ai vu s'effriter. Les 14 nouveaux n'avaient aucune expérience de prise de décision et de posture de cercle et étaient dans une « non-envie ». Je fais des généralités sur le groupe, c'est pas bien de faire ça, mais y'avait moins de cercle actif et ça avait plus trop de sens. Là on est en train de revenir tout doucement en repartant par la base, pour l'instant on a que le grand cercle, le cercle coeur, habitat, harmonie qui tiennent la route. A priori c'est parce qu'il y a pas besoin d'autres choses pour l'instant.

- Au delà du fonctionnement par cercle, quelles autres pratiques de gouvernance vous pouvez voir ? D'autres réunions ? D'autres processus ponctuels ?

Pour la prise de décision c'est uniquement par cercle. Après beaucoup de choses se font en informel directement avec les gens qui ont des responsabilités. A priori y'a pas d'autres méthodes.

- Dans ma définition de « gouvernance » je ne prends pas en compte seulement la prise de décision mais aussi tout ce qui touche au relationnel. Est-ce qu'il y a d'autres choses qui te viennent en tête ?

Pour les crises relationnelles, on a les régulations : chacun des participants est invité à observer en soi où ça se joue, le frottement relationnel qu'il est en train de vivre avec l'autre personne.

- Comment ça se passe ?

A travers le processus de l'ISF. On part du principe qu'on a des protecteur pompiers, des protecteurs managers et des exilés. Les exilés, c'est nos parties blessées enfouies dans notre psyché et notre système, la plupart du temps notre cerveau a préféré oublier le traumatisme, mais il continue à porter des charges émotionnelles et des croyances limitantes. Par exemple, c'est le fait de se dire inconsciemment « j'ai dansé en public quand j'avais 5 ans et je me suis senti humilié, donc si je redanse en public l'expérience va se reproduire ». Les protecteurs managers sont là pour empêcher l'émotion de revenir d'une certaine manière. Ils vont mettre en place des comportements qui sont souvent des qualités : l'assertivité, l'écoute... Les protecteurs pompiers sont là pour apaiser une émotion quand elle est là, donc c'est souvent les addictions, l'alcool, le travail en surdose, tous les comportements extrêmes que les gens peuvent avoir.

- Dans quelle mesure la gouvernance s'incarne aussi sous forme écrite chez vous ?

Pour l'instant y'a bcp de choses posées sur papier mais on s'est rendu compte que ça servait à rien, les gens lisent ce qu'ils avaient envie de lire et après ils nous rebalencent en fonction de leur sensibilité la distance entre ce qu'ils perçoivent dans le réel et la lecture qu'ils en ont fait. C'est surtout dans la pratique que ça se passe. On

va quand même écrire quelques accords sur papier, ce qui est attendu sur les habitants et ce qu'on fait ensemble, mais je crois pas trop au fait que ça va changer quelque chose par rapport à ce qu'on a déjà.

- Comment la gouvernance s'incarne-t-elle matériellement et spatialement ? Si tu devais me décrire les lieux, les objets...?

Le lieu ça dépend de beaucoup de choses, si c'est l'hiver ou l'été, combien de personnes sont là... On a une salle commune, le foyer, dès qu'on est 8 ou 9, et sinon on fait là où on veut. Le cercle coeur c'est souvent chez Patrick ou Abraham, les cercles habitat à la volée là où ça doit se passer...

- Peux-tu me détailler le déroulement d'un cercle ?

Pour les cercles on commence par :

- Un temps de centrage
  - Un tour de météo : quelqu'un prend la parole et ça tourne, chacun pose ce qu'il a besoin de poser là où il est, ce qu'il veut partager
  - Un tour des tensions, des sujets à traiter
  - On se met d'accord sur ce qui est le plus urgent pour tout le monde
  - On nourrit le centre par rapport à ce sujet jusqu'à ce que quelqu'un fasse une proposition
  - La proposition peut être affinée et améliorée
  - Puis on passe au tour d'objection
  - Si pas d'objection, la proposition est validée. Si elle est validée on a un petit temps de célébration.
  - La plupart du temps on a juste le temps de traiter 1 sujet à la fois
- Combien de temps dure le cercle en moyenne ? Il a lieu à quel fréquence ?

Chaque cercle dure en moyenne 1h30. Le grand cercle depuis peu on a décidé d'en avoir un tous les jeudis. Le cercle coeur c'est un tous les mercredis. Le cercle harmonie c'est tous les dimanches. Les autres c'est plus à la demande, quand y'a un besoin.

- Tous les cercles fonctionnent de la même manière, avec le même déroulé ?

Non, pour cercle coeur, chacun maîtrise parfaitement la posture de cercle donc on se permet de ne pas avoir de cadre. C'est un cercle qui n'a pas une visée décisionnelle. Le but c'est d'harmoniser les points de vue, la cohésion du groupe. On ne fait que nourrir le centre en fonction des sujets.

- Aurais-tu un exemple de sujet traité dans le cercle du coeur ?

La dynamique collective : pourquoi en tant qu'ancien on se prend des nouveaux qui nous reprochent plein de choses ? Qu'est ce qu'on a mal fait, quelles leçons on peut en tirer ?

- Qui peut participer au cercle coeur ?

Le cercle coeur c'est le seul qui se protège. Les membres, on est 7, on accueille pas plus de 1 ou 2 personne, pour essayer de garder une vibration.

- Les 7 membres, c'est majoritairement les anciens ?

Oui.

- Tout à l'heure tu as utilisé à plusieurs reprises le terme de « posture de cercle ». Tu peux m'expliquer ce que tu entends par là ?

La posture de cercle c'est l'idée de réussir à exprimer clairement et de manière concise ce qui a besoin d'être exprimé : ne pas prendre la parole trop longtemps, être très clair sur ce qu'on a envie de faire passer... Il y a aussi l'idée de gérer en temps réel les différentes émotions qui nous traversent, avoir la conscience qu'on est dans la réactivité. Eviter au maximum les prises d'otage émotionnelles des participants.

- En quoi c'est important cette posture de cercle, quand on vit dans un lieu comme le tien ?

Je vois pas comment on peut faire tourner la parole de manière constructive sans maîtriser cette posture.

- Comment elle s'acquiert ? Dans quelle mesure tu la vois plutôt comme une qualité intrinsèque ou le fruit d'un travail ?

C'est pas facile... Je pense qu'il y a un terrain favorable, mais j'ai aucune expérience de gens qui maîtrisent cette posture et qui n'ont pas fait de vie en collectif. Après y'a quand même les gens de l'UDN [L'Université Du Nous], eux ils vivent pas dans des collectifs mais ils sont baignés dans des prises de décision. En fin de compte c'est plus l'expérience de la sociocratie ou l'holocratie qui exige d'avoir une rigueur dans la posture.

- Comment se passe la formation des membres à ce sujet ?

Les anciens se sont formés à la CNV, ils ont fait venir un stage chez eux. Pour le grand groupe c'est pas quelque chose qu'on demande. Mais beaucoup de monde s'y intéresse personnellement. On a fait un temps de formation à l'ISS mais pas à la gouvernance.

### 3) Vos expériences de la gouvernance

- Selon toi, quel est le **rôle** de la gouvernance dans ton lieu ? Sa place, en terme d'importance ?

C'est ce qui va venir fédérer, créer de la cohésion. C'est au même niveau que les valeurs ou l'intention commune.

- Quel est l'**enjeu** central en matière de gouvernance, a chose à veiller pour une gouvernance qui fonctionne ?

Que ça ressemble au maximum aux gens qui participent et qui l'alimentent. C'est pour ça qu'il faut que ça soit co-créé.

- Quelles sont les **limites** auxquelles vous avez pu faire face ? *(les moments difficiles ? Des processus que vous avez choisi d'arrêter ?)*

Les limites on les voit à travers les postures : il faut maîtriser le brevet de pilote de l'A345 avant de faire voler l'avion, mais c'est encore plus vicieux car tous les passagers de l'avion doivent avoir leur formation de pilote. Ça fait un moment qu'on fait ce constat là avec des amis qui ont des expériences en collectifs, ils sont en train de voir comment on pourrait faciliter ça à l'avenir.

Une autre limite, c'est que dans toute gouvernance, il y a une forme d'idéal défendu de prise de décision fluide, d'horizontalité parfaite par rapport aux gens, un truc idyllique. Et en fait y'aura toujours une distance entre la théorie, le rêve et ce qui se passe dans la réalité. Dans toute forme de gouvernance c'est celui qui aura le plus d'éloquence qui s'exprimera le mieux et le plus clairement qui arrivera à exprimer ses idées.

- Raconte-moi un souvenir marquant qui symbolise pour toi la gouvernance (qu'il soit un souvenir positif ou négatif).

Je sais pas j'ai la vision de tout un tas de petits cercles fluides, mais aussi de cercles hyper chiants. Ce qui me plaît le plus c'est l'espèce de plénitude, de contentement, de sentiment d'appartenance, ce cocktail d'hormones



hyper agréables quand on ressort d'un cercle clair qui s'est bien passé. C'est suffisant pour t'empêcher de dormir tellement t'en ressort émoustillé.

### 3) Lynn du Bel-Air

Contexte : entretien semi-directif sous la forme d'un appel téléphonique, avec Lynn, membre fondatrice du Village du Bel-Air. Durée de l'entretien : 1h08. Préambule : Identique au guide d'entretien.

#### Thème 1 - Contextualisation

##### 1) Vous et votre lieu

- Peux-tu te présenter ?

Je m'appelle Lynn, j'ai 28 ans et ce que je fais dans la vie... Je suis exclusivement sur l'écovillage. Mes activités sont liées au lieu : tout ce qui est lié aux végétaux, potagers, arbres fruitiers, forêts, animaux, accueil, gestion du lieu, animation d'atelier...

- Que faisais-tu avant de rejoindre l'écolieu ?

C'est moi qui l'ai créé. Avant de le créer j'ai taffé le projet et j'ai beaucoup voyagé.

- Comment est née l'idée de créer ce lieu ?

C'est né dans ma tête il y a 4-5 ans. Je commençais à me poser des questions sur la société. J'ai fait 7 ans de droit, j'ai terminé mon cursus, et mes études m'ont permis de mieux comprendre le système, comment il marchait... Je me suis rendue compte qu'il était injuste et qu'il correspondait pas à mes valeurs. Au lieu de le critiquer, je me suis demandé comment faire en sorte de proposer une alternative et de la vivre vraiment. En tant qu'être humain je pense qu'on est fait pour vivre en tribue, en communauté, avec une envie de faire ensemble. Alors j'ai eu cette idée d'écovillage, une envie de d'écologie au sens noble, l'idée de vivre simplement, et petit à petit il s'est créé. J'ai rencontré mon compagnon en cours de route, il avait ce même projet et on a fait un voyage de 6 mois sans argent et en stop en Asie. On a été voir ce qui se faisait là-bas en terme d'écovillages, on s'est documenté et on s'est formés. On a monté un terrain et le collectif s'est formé. Ça s'est fait de manière assez fluide.

- Parle-moi des membres de l'éco-village.

Aujourd'hui on est 7, et au départ on était 6. Le collectif s'est créé en même temps qu'on a trouvé le lieu. La vie a fait que c'était pile le bon moment. Une habitante est arrivée en septembre dernier, sachant qu'on a créé le collectif en novembre 2018 au moment du compromis de vente. On a acheté en mars 2019. Certains se connaissaient mais pas tous. En fait on se connaît tous de manière croisée : le compagnon, le frère de mon compagnon, le frère de mon compagnon connaît quelqu'un d'autre...

- Peux-tu me présenter un peu plus en détail le lieu ?

On se situe dans le Morbihan en Bretagne, en pleine campagne, dans une zone qui s'appelle le Centre-Ouest Bretagne. C'est la zone dite « la plus pauvre économiquement » et où il y a le moins de monde, mais c'est la plus vivante pour moi. Il y a beaucoup d'alternatives qui se montent. Notre lieu est sur la commune de Priziac, il y a moins de 1000 habitants. On a un terrain de 15 hectares (10 de bois et le reste en prairie), en bordure d'un lac de 50 hectares, donc c'est plutôt chouette. On a deux bâtiments : un à rénover et une petite maison de 70m2 qui est notre espace commun, où on trouve la cuisine, le salon, la salle à manger... Et ensuite chacun a des petits habitats légers, des yourtes, et à l'intérieur ça ressemble à une chambre et un salon.

- Quelles activités menez-vous sur le lieu ?

En ce moment avec le confinement on n'a pas beaucoup d'activités (rires). Mais sinon on fait beaucoup d'accueil : des gens qui viennent voir comment fonctionne le lieu, des amis, des amis d'amis, des connaissances, on fait du Wwoofing... ça prend beaucoup de temps. On a commencé à faire des journées découvertes pour vivre la vie ici le temps d'une journée. On a des ateliers de danse dans la salle communale et qu'on fait en ce moment de manière virtuelle. On a aussi des activités qu'on est en train de créer pour l'après confinement : un dôme géodésique avec de la danse, de la méditation, des cours sur la permaculture, le potager et sur la permaculture humaine.

- Ces activités sont-elles sources de revenue ?

On fonctionne à prix libre : tout ce que je t'ai dit est source de revenu mais à prix libre.

- Tu disais que tu travaillais exclusivement sur le lieu. Parmi les habitants, certains ont-ils un métier à l'extérieur ?

Oui il y en a 4 qui travaillent à l'extérieur : deux travaillent dans une ressourcerie, ce qui est plutôt pratique, l'autre est surveillante dans un collège et l'autre médecin généraliste.

- Quelle est la fourchette d'âge des habitants ?

Entre 22 et 36 ans.

- Quelle est la forme juridique du lieu ?

On a une SCI qui est propriétaire du foncier. Ensuite une association, « L'étang présent », qui loue le terrain à la SCI, qui nous héberge, gère la vie quotidienne et les activités.

- Quelles sont les valeurs de votre lieu ? Comment ont-elles été définies ?

La première valeur je pense c'est le vivre ensemble. Notre lieu c'est avant tout une aventure humaine, c'est comment faire pour que 7 individus vivent ensemble. On met beaucoup d'énergie pour ça. On fait le système du pot commun qui est pas évident pour tout le monde où on mutualise l'argent, on travaille beaucoup sur ça. On travaille beaucoup sur la gouvernance, la prise de décision par consentement...

Ensuite on a une grosse part liée à l'écologie, au rapport à la nature. On a envie de faire partie de la nature, on prend soin de la nature dans son ensemble et nous compris, tout ce qui est lié à la permaculture au sens large, à la fois alimentation, prendre soin de ce qu'on mange et cultive, et enfin la permaculture humaine avec la CNV notamment.

- Tu me disais tout à l'heure « on est 7 pour l'instant » : vous comptez être plus nombreux à terme ?

L'idée c'est de grandir petit à petit. On sait pas trop le chiffre, ça dépendra du lieu, est-ce qu'on aura plus de terrain, 15 hectares c'est déjà assez grand ! Pour l'instant on n'a pas d'enfant mais c'est en projet. On est ouvert à intégrer de nouveaux habitants mais on a envie que ça se fasse de manière fluide, que ça se fasse avec le cœur, on cherche pas des gens avec des critères, c'est l'être qui nous intéresse.

- Quel terme définirait le mieux ce lieu selon toi ? Un collectif ? Une communauté ? Un éco-hameau ? Un éco-village ? Un habitat participatif ? Pourquoi ?

On est pas tous d'accord sur ça donc c'est marrant (rires). Pour certains c'est vraiment « écovillage », d'autres parlent plus de « communauté ». Pour moi ça dépend à qui je parle, parce que finalement « écovillage » est-ce qu'il faut rajouter éco devant village ? Est-ce que ça serait pas comme le bio, c'est logique et c'est le reste qui devrait être appelé « chimique » ? « Communauté » moi ça me parle bien. Mais c'est compliqué parce que ça

nous rentre dans une case et c'est pas vraiment ce qu'on veut. Mais c'est vrai qu'on parle beaucoup d'écovillage, car c'est assez connu dans le champs alternatif, donc c'est moins catalogué.

- Dans quelle case ça vous met de vous décrire comme « communauté » ?

C'est un mot assez connoté et pour moi et certaines personnes c'est assez péjoratif, ça renvoie pour certains à quelque chose de fermé, parce qu'il y a eu des dérives sans doute. Des fois j'évite de l'utiliser alors qu'on pourrait se dire qu'on l'utilise à l'inverse pour changer de sens. Communauté ça renvoie aussi à la religion. Mais en soi oui on est un groupe d'individu qui vit ensemble, la définition c'est ça.

- Quels types de ressources ont été utilisées pour mettre en place ou faire évoluer l'éco-village ?

Pas mal les colibris, notamment le MOOC concevoir un oasis. Ca nous a beaucoup aidé pour canaliser notre projet et pas sauter des étapes, je le recommanderais vraiment. On a aussi fait du wwoofing et visiter d'autres lieux pour voir comment ça fonctionne, après y'a aussi eu des livres et internet.

- Comment vous aviez entendu parler des colibris ?

C'est une bonne question. J'en ai aucune idée, quand tu baignes dans le milieu alternatif c'est un peu obligé, peut-être via Pierre Rabhi, peut-être avec le documentaire Demain, oui Demain sans doute ça a aidé mais franchement je sais pas.

## **2) Votre lieu et son appartenance au Réseau des Oasis**

- Vous faites partie du Réseau des Oasis ?

Oui, depuis le début, 2018. C'est après le MOOC, je l'ai fait en 2016 donc ça remonte... Ca me paraissait sensé, je savais qu'il y avait une carte donc je les ai contactés et j'ai eu un échange avec eux, on a été à une rencontre avec les Colibris à Nantes qui nous a pas mal aidé et on a rencontré d'autres projets, en décembre 2018. C'est assez aidant même si des choses nous parlent moins.

- Qu'est ce qui vous parle moins ?

Leur mode de financement : ils proposent des prêts, c'est sans intérêt mais tu dois payer autre chose qui fait qu'au final tu dois vraiment payer, c'est dommage car c'est pas adapté pour tout le monde. Mais c'est mon avis et je pense qu'ils ont leur raison de faire ça. Mais moi j'aime bien quand c'est ouvert le plus possible.

- Dans quelle mesure vous reconnaissez-vous dans les 5 critères définis par Oasis ? [Lecture des 5 critères]

Oui carrément, c'est totalement en lien. Tous hein !

- Te sens-tu appartenir à ce réseau ? Pourquoi ?

A moitié quand même. J'ai plus l'impression d'être sur une carte, mais je me sens pas faisant partie d'une communauté au sens large, c'est une aide. Je trouve ça cool et utile, les rencontres, on s'y voit d'y retourner. Mais c'est peut être trop abstrait, pas forcément des gens qui vivent dans des éco lieux, un peu comme la politique et le terrain, c'est de la politique trop ouf mais il manque une approche, un réseau d'écovillages avec une gouvernance de tous les écovillages ensemble, là ça reste pyramidal.

## **Thème 2 - La gouvernance**

### **1) Les imaginaires de la gouvernance**

- Si je te dis « gouvernance », quels sont les premiers mots qui te viennent à l'esprit ?

Partagé (rires), le consentement, la bienveillance aussi.

- Pourquoi « partagé » en premier ?

C'est l'habitude, gouvernance égale partagée. Moi c'est ce vers quoi je vais, que chaque individu prenne part à la gouvernance, que ça soit pas juste vertical. L'aspect horizontal c'est important.

- Si tu devais donner ta définition personnelle de la « gouvernance » (dans le cadre des éco-lieux), quelle serait-elle ?

Woah c'est trop dur comme question (rires). Finalement nous dans notre lieu on n'utilise pas trop tous ses termes même si en ce moment plusieurs habitants sont en train de faire une formation à la gouvernance partagée tous les jours. Notre gouvernance est assez fluide et on utilise des outils un peu partout. On est en train de me souffler des mots derrière : on a une gouvernance organique.

En gros la gouvernance, c'est une manière d'organiser notre vie collective et notre lieu ensemble, de manière organique c'est vrai, en tout cas c'est ce que nous ont fait, et horizontale.

- Vous utilisez personnellement le terme de « gouvernance » dans votre lieu ?

Non pas vraiment, à part pour se former dans certains outils, mais dans nos réunions pas du tout.

- Qu'est ce que vous utilisez comme mots ?

Gouvernance c'est hyper vague comme mot. Par exemple dans nos prises de décision on parle de prise de décision au consentement. En fait la gouvernance elle existe mais c'est un peu comme quelque chose qui est invisible. On la nomme jamais car elle résume pleins de choses qu'on utilise. C'est quelque chose d'abstrait.

- Si tu devais décrire ce qu'est la gouvernance sous la forme d'une image (c'est-à-dire un animal, un paysage, une forme, un objet...), qu'est-ce que ça serait ? Pourquoi ?

Je dirais que c'est un cercle avec des humains, ou pas forcément des humains, des animaux aussi. C'est en cercle, on est assis, tous au même niveau. C'est une image non figée. C'est une image qui est belle, y'a pleins de belles couleurs, c'est vivant, joyeux, limite y'aurait un petit feu au milieu, et un bâton de parole.

- Tu peux m'expliquer pourquoi c'est cette image qui te vient ?

Je trouve que finalement la gouvernance, en tout cas la prise de décision, pour beaucoup la société aussi, on a mis ça dans quelque chose de négatif, quelque chose de lourd, chiant, c'est des responsabilités, un métier pour certains, et du coup tout le monde n'y prend pas part. Alors que nous c'est léger, bienveillant, tout le monde a sa place chez nous, il n'y a pas de mauvaise réponse...

En fait on rend ça joyeux en changeant beaucoup de mots : par exemple on n'a pas de réunion, on appelle ça « partouse mental ». C'est des réunions d'organisation, mais si on se dit « réunion » on se dit tout de suite « ah non », alors pour changer ça on s'est juste dit « on va changer le mot ».

- Vous avez d'autres réunions de ce type dont vous avez changé le nom ?

On a aussi une autre réunion dont on a changé le nom, c'est la réunion des émotions. Même quand y'a pas de conflit, on se livre sur ce qui se passe en ce moment, si on se sent bien ou pas bien, si on se sent dans la même lignée que les autres. On l'appelle des « thérapies de souple ».

- Pourquoi ce nom ?

Parce qu'on était six, maintenant on est sept, et aussi parce que c'est souple, ça change. C'est un petit truc mais le vocabulaire ça joue, qu'on change les mots, qu'on veille à comment ça se passe, le cadre où ça se trouve, d'être dans des lieux ouverts, cosy, que ça soit pas quelque chose qu'on subit, où on s'emmerde, c'est trop bien on est trop content. C'est pour ça le feu au centre du cercle, c'est l'image de la convivialité.

## 2) Les pratiques

Dans la poursuite de l'entretien, j'entendrai par gouvernance « l'ensemble des règles organisationnelles et relationnelles » qui ont trait à votre projet collectif d'éco-village.

- A partir de cette définition, raconte-moi comment s'envisage la gouvernance dans votre éco-village (= présente-moi votre modèle, si vous en avez).

Déjà on a les thérapies de souple : c'est nos réunions les plus importantes. C'est là où le collectif a le plus grandi, évolué, on est allé très en profondeur de nous même et du nous ensemble. De vivre ensemble et vivre ce projet, ça remue pleins de trucs personnellement. On en fait à peu près une par semaine, on les cale à l'avance mais sans que ce soit figé sinon c'est trop contraignant.

- Peux tu me raconter comment se déroule une thérapie de souple ?

Alors on commence par une météo intérieur, comme la partouze mentale, pour savoir comment on se sent. Dans les souples on parle pas forcément. Des fois c'est organisé, fait avec d'autres supports : le dessin, la musique, la danse... C'est assez libre. Ça nous permet de nous connaître nous-mêmes et les autres. Et on utilise « souple exceptionnelle » quand y'a des conflits ou quand on se sent pas bien.

- C'est un processus différent ?

C'est assez organique on s'adapte en fonction de ce qu'il y a, on se base beaucoup sur la CNV. C'est assez simple, le conflit c'est jamais la faute de l'autre. Une situation a généré une émotion chez nous qui renvoie à un besoin. Le conflit c'est pas vraiment un conflit mais un besoin d'exprimer ses émotions et de lever le quiproquos, c'est pas un fight de manière violente. On a tous déjà beaucoup travaillé sur nous.

- Vous avez des rôles lors de vos réunions ?

C'est libre à chacun. Si quelqu'un veut organiser une souple, il est libre de le faire. Si personne n'organise, on voit ce qui vient, soit on peut juste parler et échanger, soit quelqu'un peut trouver quelque chose, et alors on va faire des dessins ou de la musique... On se laisse une grande ouverture.

- Pourrais-tu me donner un exemple ?

Une fois on a eu une souple sur le thème de la confiance. On a fait d'abord un tour de comment je me sens, puis on devait prendre une situation de la vie courante qui nous a marqué et qui a généré chez nous des émotions. On l'a partagé, on en a choisi une de tous, et autour du thème de la confiance, on devait créer un support, dessiner, ou exprimer ce que ça nous amène.

- Tu peux me décrire maintenant un peu plus la... partouze mentale ? (rires)

Elle commence toujours aussi par la météo intérieur. Puis on a un ordre du jour : c'est tout ce qui est lié à l'organisation et la gestion du lieu. Par exemple aujourd'hui on en a eu une cette aprem. On a fait un tableau, on divise en 4 cases en fonction de « urgent / important ». Dedans on a parlé de notre comptabilité, de prévoir une journée pour s'y mettre car on est à la ramasse, des prochains chantiers. On peut aussi parler de s'il faut qu'on achète du matos, de comment on s'occupe du potager, comment on s'organise à la serre...



- Vous avez des rôles définis dans ces réunions, par exemple pour la facilitation ?

Ca se fait naturellement. Une habitante aujourd'hui par exemple a pris le rôle de facilitatrice.

- Qu'est-ce que vous avez d'autres, qui pourrait relever de la gouvernance, de votre manière de vous organiser, de gérer vos relations entre vous...?

Dans l'espace commun, on a des portes tableaux, où on peut écrire à la craie. On a une porte avec 3 semaines à Bel air : on met tout ce qu'on a sur ces portes à venir dans les 3 semaines, on met aussi les invités qui viennent, des codes couleurs, les événements ici et à l'extérieur. On a un autre tableau, avec 2 jours : par exemple mardi 31 et mercredi 1er. On marque les infos de la journée, on a une petite légende : un petit rond = une tâche, si la tâche a commencé on met un trait, si la tâche a été faite entièrement on fait une croix, si c'est « u » c'est urgent, si on a quelque chose à explorer on met un « ? », si c'est quelque chose à quoi on doit penser on met un cœur... Juste à côté on a une case avec tous les jours par exemple « nourrir les volatiles ». Quand quelqu'un l'a fait il coche, comme ça ça permet de s'organiser.

- Quoi d'autres ?

On utilise aussi des supports internet. On a beaucoup de Drive où on a tous nos documents officiels, des dossiers, pour mutualiser, la comptabilité, nos identifiants... On utilise facebook où on a un groupe, une conversation pour échanger.

On essaie de s'organiser. On a aussi un paperboard avec l'ordre du jour par exemple. Après, ça dépend des pôles : au potager on a un classeur « pôle potager » pour s'organiser et mutualiser. C'est pour ça que la « gouvernance » c'est un mot abstrait parce que finalement elle est partout. On vit ensemble donc y'a pleins d'outils à mettre en place tout le temps. Là je regarde la cuisine, elle est ordonnée, chaque pot est marqué, là y'a « haricot rouge »... Ca permet de s'organiser pour vivre ensemble et plus facilement.

- Vous vous êtes servi de certains modèles de gouvernance comme inspiration ?

Hmm, pas vraiment. Les colibris avec le Mooc, avec toute une partie sur la gouvernance, après les auteurs pas vraiment. Certains habitants sont plus penchés dessus, ça m'est arrivé de faire des formations dessus. Je sais que les Colibris font un Mooc gouvernance partagé et une partie des habitants le fait ensemble, avec le confinement ils en font un par jour et l'idée c'est de nous faire une retranscription globale. Après sans rentrer dans les mots techniques, la gouvernance peut se vivre d'autres façons, et on la vit tous la gouvernance, dès que t'es dans une asso ou un projet.

- Tu me parlais de prise de décision par consentement tout à l'heure, ça évoque quoi pour toi ?

Quand on prend des décisions notre ligne c'est que chaque personne y consente. C'est un peu ce que j'aime bien. Par exemple, si on veut prendre la décision de prendre des poules. Avec les mains on fait « oui » et on tourne en l'air, soit au milieu « ok ça va mais pas trop mais j'y consens » et tout en bas « non je peux pas, ça va contre mon intérêt du collectif ou ça remet en question ma place dans le collectif ». Clairement dans l'exemple des poules, moi ça serait tout en bas car si on en a, ça pourrait avoir un impact négatif sur le potager. En fait on ne fait pas vraiment de prendre la décision avec les mains, c'est plus une métaphore. Si quelqu'un est tout en bas, il va le partager et on en discute. On est tellement connecté qu'on le sent en fait. Des fois on a même pas de le dire, on le ressent.

- En quoi tu distingues le consentement de l'unanimité ?

L'unanimité il faut le plein accord de tout le monde. Alors que dans le consentement on peut avoir quelqu'un qui dit « je suis pas d'accord mais j'y vais quand même ».

- J'aimerais savoir comment la gouvernance se manifeste dans la posture de chaque membre ?

On essaie que chacun trouve sa place, en tant qu'être. Nous ce qui est très important c'est la liberté, on met beaucoup d'énergie pour la faire vivre, à la fois la liberté individuelle et collective, comment la faire vivre en collectif. C'est pas facile, parce qu'on a appris à faire pour soi même. Rien que pour les tâches, enfin c'est pas le mot car c'est pas vraiment des tâches, mais la vie commune : on a pas envie de se sentir obligé. Comment faire pour que chacun s'y retrouve, y'a des personnes qui adorent faire la vaisselle et d'autres pas... L'important c'est de veiller à ce que chacun se sente bien. On a tous un grand besoin de contribuer, mais on a aussi envie de laisser faire les choses de manière fluide et organique, y'a toujours ça qui revient, par exemple on n'a pas de tableau de tâche (cuisine, vaisselle), on n'a pas envie de s'enfermer comme ça. Pour l'instant c'est ce qu'on teste et ça marche. On est aussi libres dans les repas, même si on mange très souvent ensemble, mais si quelqu'un veut juste se faire manger pour soi à un autre horaire, où qu'elle ait envie de manger dans son habitat, on respecte chaque personne et on veut qu'elle se sente libre. Si y'a personne pour te regarder et que t'as pas fait le ménage, si c'est sal tu le fais, pas parce que t'es forcé mais juste parce que t'as envie que l'espace soit débarrassé, si t'as de l'énergie et envie de contribuer aux bien être.

### **3) Vos expériences de la gouvernance**

- Selon toi, quel est le rôle de la gouvernance dans votre lieu ? Sa place, en terme d'importance ?

C'est une des bases, un des socles de notre projet et de notre fonctionnement. Qu'on soit tous sur un même pied d'égalité, tout ce que je t'ai raconté, c'est ce qui fait vivre notre projet, c'est ce vers quoi on va. D'ailleurs on essaie de se détacher des rôles qu'on pourrait se donner, on s'en rend compte, on prend mécaniquement des rôles dans le lieu. Par exemple, le rôle de parents entre guillemet, de rebelles, de celui qui met de la légèreté et de la gaieté... Et quand on s'en rend compte on fait « wouah » et y'a pas de place pour qu'on puisse vivre d'autres choses en tant que personne. Par exemple si on prend le rôle de parent on peut plus être autant insouciant. Alors on fait tous attention au rôle qu'on prend. Depuis qu'on s'est rendu compte de ça y'a eu un équilibre qui s'est formé.

- Quelles sont les limites auxquelles vous avez pu faire face ? (les moments difficiles ? Des processus que vous avez choisi d'arrêter ?)

J'en vois pas trop pour l'instant. Comme on s'est pas enfermé dans un outil, c'est pour ça que pour l'instant ça marche, on passe d'un outil à un autre selon nos besoins. C'est notre force, notre ouverture. Pour moi pour l'instant on n'a pas vraiment de limite. On a vécu des moments difficiles, mais après c'est la vie quoi, on évolue, on fait face à nos croyances. Clairement moi ça a été super dur, j'avais pleins de modèles inculqués par la société et mon éducation qui se sont écroulés. Ça a été dur mais nécessaire. Ces modèles c'était pas forcément ce que je voulais et ça m'a allégé après. Je me suis sentie soutenue par le groupe et tellement accueillie. Une de nos forces c'est l'amour inconditionnel, c'est pour ça que j'aime le mot de « souple » : parfois on parlait juste de ce qu'on vivait alors que c'était super dur et je me sentais accueillie : « Lynn je t'aime comme tu es avec toutes tes petites facettes » et c'est ça notre force.

- Est-ce que tu me confirmes que c'est ok pour toi de mentionner ton nom et celui du village ?

Une de nos valeurs c'est la transparence donc c'est ok pour nous !

## 4) Alexandre, Julie et Jessica de L'Arbre de Vie

Contexte : entretien semi-directif sous la forme d'une visioconférence sur Zoom, avec Alexandre, Julie et Jessica. Durée de l'entretien : 1h25. Préambule : Identique au guide d'entretien + précision sur le fait qu'en fonction des questions, ils pourront choisir librement de répondre tous les trois ou choisir une personne qui réponde pour le groupe.

### Thème 1 - Contextualisation

#### 1) Vous et votre lieu

- Pouvez-vous vous présenter tour à tour en quelques mots ?

[JULIE] Moi c'est Julie, j'ai 28 ans, je fais partie de l'asso depuis le début. Mon projet ici est de développer un élevage de brebis pour produire du fromage.

[JESSICA] Moi c'est Jessica, je suis là avec mon conjoint Alex. On a quitté la région parisienne en 2015 et on est arrivé dans cette campagne tout à fait par hasard. J'ai aujourd'hui 32 ans, j'ai un BTS de Gestion spécialisé dans les petites structures. J'ai continué à travailler à la rencontre avec les initiateurs du projet à côté et j'ai quitté mon travail en juin l'année dernière pour être à temps plein sur le lieu et développer mon activité de cosmétique naturelle.

[ALEX] Alexandre, j'ai 34 ans. Avant d'arriver dans le coin je bossais dans le tourisme dans la location de voiture, j'ai un BTS en vente et production tourisme. Avant d'intégrer l'association j'étais en reconversion avec pour objectif de bosser en éco-construction. Je suis dans l'asso aussi depuis le début, faisant partie des membres fondateurs. Aujourd'hui je me dirige plutôt vers ce qui est la brasserie et l'éco-construction.

- Merci beaucoup. L'un de vous peut-il me présenter le lieu dans lequel vous vivez et l'origine de votre projet ?

[JULIE] Je veux bien me lancer ! Notre association L'Arbre de Vie a été créée en Octobre 2015 par Alexandre [JESSICA : un autre Alexandre, pas celui-là !] et Aurélien, dans l'objectif de développer une activité de maraîchage en permaculture, de développer les semences paysannes, ce genre de choses. Ils avaient commencé un peu à designer le jardin. En décembre 2015 Alexandre et Aurélien ont participé à un marché de Noël, ils avaient un petit étal de légume pour commencer à se faire connaître et c'est là qu'Alexandre, Jessica, Olivier mon conjoint et moi-même, on s'est rencontrés, autour d'un vin chaud avec pas mal de discussion sur leur projet. Nous on avait déjà l'idée d'un projet comme celui-là mais un peu lointain et cette discussion ça nous a vraiment transporté avec eux. Après quelques échanges on a souhaité intégrer leur association, ils étaient très ouverts et donc tous les quatre on s'est investi. **On a suivi la première session du MOOC sur "Concevoir son Oasis".**

[JESSICA] C'était la première version du MOOC Oasis. Le MOOC c'est tombé pile poil au moment où on se posait les questions.

[JULIE] On a suivi cette formation ensemble et c'est ça qui a défini les grandes lignes du projet. Ça nous a permis de réfléchir sur la gouvernance, le juridique, l'administratif, l'humain, ça a déclenché la réécriture des statuts. Avant les statuts étaient concentrés surtout du jardin et de la biodiversité, on a voulu élargir sur des horizons qui nous parlaient aussi à nous quatre. La rédaction a duré un certain temps et c'était pas une mince affaire. Ça a été long, très long (rires), mais on a réussi à trouver quelque chose qui nous convenait à tous. Depuis, on a continué à avancer sur l'aménagement du jardin. On a commencé à rénover une maison qui n'a rien avoir avec l'association. En gros on aimerait pouvoir être tous logés dans la même maison pour pouvoir partager les frais et créer nos activités.

[ALEX] Sachant que cette maison dont parle Julie elle a vocation à devenir propriété de l'association. On veut que les activités soient perdurées dans le temps indépendamment de qui les exercera. La maison on veut que ce soit un lieu d'accueil de l'association tant pour des bénévoles que pour des gens qui veulent créer, monter un projet, qui auraient besoin d'être logés, et nous on leur permet de démarrer une activité de façon sereine sans avoir à penser à du logement.

[JESSICA] On sait que l'hébergement c'est le pourcentage le plus élevé dans le budget quand tu montes une activité : la mutualisation, c'est aider les gens à monter leur projet en leur permettant d'avoir des économies financières mais aussi en partageant les compétences.

- Combien d'habitants vivent sur votre lieu ?

[ALEX] Des gens se sont ajoutés et d'autres se sont soustraits. Ca a commencé à 6, au maximum on a été 10, actuellement on est 6. Tout le monde vit sur le lieu, pas forcément dans la maison car elle est encore en cours de rénovation, ça prendra quelques années.

- Où est situé géographiquement le lieu ?

[JESSICA] À Maumusson, parfaitement entre Nantes et Angers.

- Quelle est votre forme juridique ?

[JESSICA] Association Loi 1901. Les statuts ont été développés par tous les membres avec tous les aspects qui font sens pour nous sur le long terme : ouverture sur l'extérieur, événementiel, possibilité de salariat... L'objectif à très long terme est de créer le revenu universel sur le lieu. On veut une ouverture sur l'extérieur prédominante, c'est ce qu'on est en train de développer dès cette année.

[ALEX] A l'heure actuelle, on essaie de faire le maximum sous statut associatif. Par exemple l'activité maraîchère est entièrement sous statut de l'association, ça nous empêche pas de salarier Aurélien, le référent maraîchage. Il y a d'autres activités qu'on va pouvoir faire sous statut associatif, mais on exclut pas le besoin que certains aient un autre statut pro à coller à celui de l'association. Pour l'instant c'est ce qui nous convient parce que c'est ce qui nous laisse le plus de liberté, au maraîchage on peut vendre à tarif libre, d'utiliser des semences paysannes reproductibles et non référencées au catalogue officiel. Pour l'instant, on exclut pas pour les activités ou le fait de construire d'avoir une structure additionnelle pour faciliter les choses.

- Pouvez-vous me parler des valeurs de votre association ?

[JESSICA] Nos valeurs elles sont très proches des Colibris sur l'autonomie énergétique et alimentaire, la sobriété, la mutualisation, l'ouverture extérieure. Grosso modo c'est vraiment les mêmes valeurs des Colibris qu'on reporte sur le lieu dans leur intégralité. Après y'a de chevaux de bataille, l'idée c'est de travailler par étape, des choses vont se faire naturellement comme la mutualisation par exemple ça coule de source. Il y a d'autres choses comme l'ouverture sur l'extérieur ça prend beaucoup plus de temps, pour s'adapter au lieu, aux gens, se laisser le temps de se constituer un réseau, en l'occurrence c'est notre travail de l'année, un peu amputé par l'état sanitaire actuel mais l'idée c'est vraiment de développer ça. Pour nous ça va être un acte majeur du devenir de l'association, l'idée c'est d'intégrer la richesse d'autres personnes que ceux qui vivent sur le lieu. Pour nous c'était important d'installer un réseau, de rencontrer les gens, de les rassurer, c'est quelque chose qui peut faire peur notamment aux élus.

- Pourquoi c'est aussi important pour vous l'ouverture sur l'extérieur ?

[ALEX] Ça rejoint des valeurs profondes du projet, Jessica a mentionné les valeurs mises en avant par Colibris et auxquelles on adhère totalement. En soi le partage et la transmission sont des valeurs qui nous tiennent vraiment à cœur. Souvent on entend parler de « communauté », ce genre de terme parfois connoté à l'autarcie,

au repli sur soi, on regarde les autres et les autres nous regardent, c'est pas du tout ce que nous on veut véhiculer. Vraiment dans le partage et la pédagogie, ce qu'on fait ici on veut vraiment que ça serve de support au maximum de personnes, c'est pour ça qu'on accueille des bénévoles toute l'année, que le lieu est ouvert au public, on veut que les gens puissent en tirer quelque chose, que ce soit des détails sur notre organisation, sur des méthodes de culture, de gouvernance. Le fait de pouvoir leur apporter quelque chose nous ça nous apporte aussi énormément, chacun vient avec son bagage, ces idées. C'est super riche et ça nous nourrit autant que ça peut les nourrir eux. C'est primordial dans le projet. Si on commence à être qu'entre nous ça perd tout son sens.

- Tu disais que le terme de « communauté » c'était pas celui que vous utilisez, quel terme vous préférez pour qualifier votre lieu ?

[ALEX] Un lieu de vie et de passage, parce qu'il est dédié autant à ce qui se vit sur place que ceux qui sont de passage.

[JULIE] On se présente comme collectif. Ça nous correspond beaucoup plus. Le collectif ça connote « ensemble, partage », plus que communauté, qui est un terme qu'on aime pas beaucoup.

[JESSICA] En gros, ça a été pas mal soulevé, on est confiné avec 6 bénévoles à qui on a proposé de rester avec nous s'ils le souhaitent. Comme on partage un moment de vie assez intense dans un cadre particuliers qui est le confinement, c'était une expérience un peu hors norme et y'a des choses sont sorties. Sur le site internet on a un livret collectif qui retrace comment se passe la vie, l'échange sur place. Des bénévoles ont soulevé le fait que « ce que vous proposez c'est de partager votre vie ». Il y a des phrases qui en sont ressorties : « Vous êtes pas en wwoofing ici, vous partagez notre vie collective, sentez-vous chez vous, pensez à vous et à votre bien être » et ça c'est vraiment quelque chose qui se passe au quotidien chez nous.

- Je n'ai pas exactement compris, ce point a été soulevé de manière positive ou afin de le changer ?

[JESSICA] C'était tout à fait positif, on éclaircissait un point qui avait peut-être pas été très clair dans notre écriture du livret collectif et dans la transmission. C'est pas forcément évident de tout passer en revue quand tu reçois quelqu'un. On s'est rendu compte qu'il y avait trop d'amalgame avec le wwoofing, or on est pas du tout cadré comme du wwoofing, chez nous y'a pas de cadre, y'a pas de moule dans lequel il faut rentrer. C'est toi d'abord, qui t'organise avec ton bien-être et le collectif, pour toi et pour les autres.

## Thème 2 - La gouvernance

### 1) Les imaginaires de la gouvernance

- J'aimerais pour cette question que chacun me réponde spontanément et ensuite vous m'expliquerez pourquoi. Si je vous dis « **gouvernance** », quels sont les premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

[JESSICA] Partage, égalité, équité

[JULIE] Moi je dirais partager

[ALEX] Partage et responsabilité

- D'accord. Vous pouvez m'expliquer plus en détail pour ces mots ?

[JULIE] Moi j'ai choisi partage parce que c'est important de faire les choses ensemble, de prendre les décisions ensemble. Ici on fonctionne vraiment avec le consentement. Les sujets sont discutés ensemble, on valide la décision si y'a 0 objection et si tout le monde est en accord. Vraiment tout est fait ensemble, y'en a pas un qui a plus de responsabilité et de poids qu'un autre. Chacun a son mot à dire sur ce qui peut être fait ici et tout le monde se sent responsable.

[JESSICA] Une des choses qui nous a tous réunis aussi ici c'est le fonctionnement sociétal actuel. C'est quelque chose qui nous a déplu, qui a pu nous faire souffrir pour certains, que ce soit au niveau d'une entreprise ou au

niveau national. Clairement en tant que citoyen t'as pas ton mot à dire, t'as pas ton avis à donner, tu dois faire ce qu'on te demande de faire. Là aujourd'hui ce qu'on cherche à créer c'est d'être conscient de ce qui se passe, même si c'est pas ton domaine ou tes compétences, c'est quelque chose que tu peux découvrir, appréhender, décider. Et même si ce n'est pas la décision finale, t'as pu t'exprimer, t'as pu entendre les autres, évoluer avec ça, je trouve que c'est ça le message fort de la gouvernance partagée, enfin telle qu'on l'applique, c'est de pouvoir être impliqué. C'est quelque chose qu'on ne vit pas aujourd'hui, pour moi même si on parle de démocratie elle n'existe pas à l'échelle mondiale, c'est quelque chose qu'on essaie de recréer ici, se trouver une place et pouvoir grandir avec ça. Du coup, viennent les mots d'égalité, équité, partage.

[Julie agite ses mains en guise d'approbation (signe utilisé en gestuelle de réunion, cf mouvement Occupy)]

- Julie, tu peux m'expliquer pourquoi tu fais ce geste ?

Parce que je suis en parfait accord avec tout ce qu'elle a dit. C'est pas les mots que j'ai donné mais je suis vachement d'accord (geste à nouveau).

- D'accord. Alex tu peux m'expliquer pourquoi tu avais dit partage et responsabilité ?

[ALEX] Dans l'idée, il y a énormément de choses qui vont rejoindre ce que Jessica vient de dire. C'est vrai qu'on évolue dans un système organisé d'une façon où on peut avoir parfois l'impression de pas avoir notre mot à dire, d'être découragé de ne pas pouvoir peser sur des décisions qui sont prises. On le voit avec l'exemple du 49.3 utilisé à tort et à travers aujourd'hui, ça montre bien que si y'a des choses qu'ils ont décidé de faire ils le feront quoi qu'il arrive. Un projet comme ça c'est l'occasion pour nous de pouvoir être acteurs, c'est pour ça que je parle de responsabilité : on est dans un micro système où chacun a son mot à dire, chacun peut peser dans les décisions qui sont prises. [Jessica et Julie valident de la tête]. Ça fait du bien de pouvoir se réapproprier ce pouvoir de décision dont on se sent parfois privés. On a la chance de pouvoir le faire, on n'a pas la prétention de dire qu'on est un modèle pour les autres, maintenant si ça peut servir à d'autres c'est super. On crée la possibilité pour chacun de s'exprimer, avec le système de consentement, que chaque pas qu'on fait soit fait en conscience par tout le monde. Même si quelqu'un peut avoir des objections, on essaie toujours de trouver un consensus et avancer sans laisser personne de côté. C'est une pierre angulaire de la réussite d'un projet comme ça, il faut que tout le monde se sente compris et l'impression d'avancer main dans la main avec les autres.

[JESSICA] Il y a un mot que je peux pas m'empêcher d'ajouter, c'est « exister » : on existe, au travers de ça, on vit, parce qu'on fait évoluer, on partage, pour tout ce qu'on vient de dire précédemment je trouve que le mot exister a une grosse importance.

[JULIE] Ce qui est important de soulever également, contrairement à ce qui se passe dans nos sociétés où on doit subir des décisions qui viennent de loin et sur lesquelles on est pas en accord, ici on a tous la possibilité de s'exprimer et d'être en désaccord. Notre objectif c'est que chacun soit l'auteur et l'acteur de ces décisions.

- Si vous deviez donner votre **définition personnelle** de la « gouvernance » (dans le cadre des éco-lieux), quelle serait-elle ? Vous pouvez choisir qu'il y en ait qu'un seul qui réponde ou compléter à 3.

[Silence]

[ALEX] Vaste question ! [JESSICA] Ouais, carrément.

- Je vous demande vraiment votre définition personnelle, il n'y a pas de réponse attendue.

[ALEX] Par gouvernance en fait y'a... même si y'a plusieurs façons de voir la chose, on essaie d'être dans une alternative de ce que la société nous offre ou plutôt nous impose. Gouvernance parce qu'il y a un point d'organiser les choses, faire en sorte que pour avancer et être en accord tous ensemble, de cadrer les choses. Dans la gouvernance j'y vois plutôt un moyen de cadrer et d'organiser, c'est ma définition personnelle, j' imagine la gouvernance comme la barre d'un bateau dont on est tous les capitaines. La gouvernance ça serait la barre du bateau et on lui fait prendre la direction qu'on a envie [Julie et Alex valident de la tête], le bateau on pourrait le laisser se faire balloter par les vagues et le vent et qu'il aille où il veut mais du coup on est pas sûr où on va. Avec la gouvernance on peut prendre les reines et être acteurs, y'a ce besoin, pour notre part ensemble, de



savoir où on va et c'est la gouvernance qui nous permet de le faire. Si y'a pas de gouvernance on est dans l'anarchie, peut être que l'anarchie a du bon mais elle peut aussi avoir ses dérives. La gouvernance faut le voir comme un outil qui nous permet d'avancer et qu'il faut savoir utiliser à bon escient. C'est quelque chose de nécessaire mais à façonner de façon intelligente.

[JESSICA] Pareil je suis totalement d'accord et je rejoins complètement Alex, je rajouterai juste, ça a de l'importance dans le rappel des objectifs. Pour rejoindre l'idée de bateau, ça permet de maintenir le cap, on est parti sur une gouvernance partagée, de mutualisation... C'est le garde fou, ça rappelle l'objectif qu'on doit pas perdre de vue.

- Vous avez déjà un peu répondu à ma question suivante, qui était : si vous deviez décrire ce qu'est la gouvernance sous la forme d'une image (càd un animal, un paysage, une forme, un objet...). Est-ce que l'un de vous visualise la gouvernance sous la forme d'une autre image que celle du bateau, ou celle-ci vous convient ?

[JULIE] Ca me convient parfaitement. [JESSICA] Moi aussi ça me convient très bien.

[ALEX] Si je peux juste ajouter une image additionnelle. On voit souvent la gouvernance comme ça [mime une pyramide avec ses mains], comme une super belle pyramide. Je la verrais plus comme ça en fait [mime une ligne droite].

[JULIE] C'est l'horizon !

[ALEX] Ou comme ça [mime un rond], ou comme ça [mime un coeur].

[Rires]

- Entre un horizon et un cercle ça serait plus quoi ?

[ALEX] Continuons dans les métaphores, le cercle il est beau mais il est fini, il a un début et une fin, alors que l'horizon tu peux toujours rajouter du monde au bout de la ligne.

[JULIE] Vendu !

- Et pourquoi le coeur ?

[rires] [JESSICA] Parce que c'est important de déborder d'amour. [ALEX] La bienveillance !

## 2) Les pratiques

- On a parlé de votre définition et de votre perception de la gouvernance en général, est-ce que vous pouvez me parler plus précisément de votre modèle et de vos pratiques ?

[ALEX] Moi je veux bien. [JESSICA] vas-y, on complètera s'il faut.

[ALEX] Ca fait partie des raisons qui nous faisaient poser des questions sur notre légitimité à te parler aujourd'hui. Du fait de notre nombre réduit, il y a certains aspects de la gouvernance partagée qui à l'heure actuelle vont être beaucoup plus théorique que pratique. C'est des outils que pour l'instant on veut utiliser mais qu'on n'a pas forcément l'occasion d'utiliser. Parce qu'à l'heure actuelle le fait qu'on vive tous en collectif, finalement y'a beaucoup de décisions qui se prennent avant même d'avoir à les traiter en les mettant sur la table comme sujet important parce qu'on en aura beaucoup discuté avant et chacun aura pu exposer ses craintes, ses idées, ses objections. Beaucoup de choses se font par la discussion avant même de le présenter comme une décision officielle à prendre. En soit à l'heure actuelle on a une réunion hebdomadaire, en l'occurrence c'était hier soir, c'est le mardi soir. On en a mis une additionnelle, c'est la réunion du confinement qui nous permet de faire le même genre de travail avec les bénévoles. Ces réunions qu'on s'impose et qui font du bien à tout le monde de toute façon parce qu'on y additionne une météo des émotions qui permet à chacun de s'exprimer sur

son état actuel et ses sentiments... Y'a beaucoup de choses qui se font en amont. Comme le disait Julie dans notre processus de décision ça se passe au consentement, personne ne pèse plus qu'une autre, en fait c'est 1 voix = 1 personne. Tout se fait au consentement, si une personne a une objection argumentée elle sera prise en compte, le processus de décision se relancera et on fera en sorte de prendre en compte les remarques et revenir avec une proposition. Certains diront que ça ralentit le processus de décision et que les choses peuvent prendre plus de temps, ça peut être le cas mais ça garantit que les décisions qui sont prises conviennent à tout le monde. On pourrait fonctionner avec la majorité mais ça signifierait que certains pourraient ne pas être d'accord : y'a vraiment cette volonté que chacun soit acteur dans les décisions et on peut pas se permettre d'avancer si la moitié du collectif n'est pas d'accord avec des décisions importantes. Si on veut pérenniser l'association et que tout le monde y trouve son compte c'est une chose essentielle. Voilà grosso modo sur le processus. On a eu l'exemple d'une association pas loin de nous qui a décidé lors de leur Assemblée Générale de passer sur cette méthode de gouvernance, je pense que ça va être intéressant de voir comment ils évoluent, c'est une asso dont les adhérents ont énormément d'implication dans l'asso. Cette année on veut vraiment que ce soit une année charnière pour que nos adhérents puissent s'impliquer et prendre les rênes de certaines activités, c'est là qu'on verra le vrai potentiel de cette gouvernance partagée, le collège solidaire ou le cercle d'orientation qu'on veut mettre en place. Chacun aura sa voix à donner dans la direction que prend l'association, que ce soit un membre fondateur ou un simple adhérent.

- D'accord. Si j'ai bien compris, à terme et quand il n'y aura plus le confinement vous souhaitez organiser des réunions avec les adhérents ?

[JESSICA] Oui, c'est l'objectif. On a déjà fait une AG avec le bilan 2019 et les objectifs de l'année 2020. La première étape est d'organiser une réunion ouverte où on inviterait nos adhérents, les élus avec qui on est en contact, d'autres asso, les partenaires, de les réunir sur la base du volontariat et de travailler ensemble sur cette idée d'implication extérieure. Sachant qu'on a déjà des idées, le but c'est d'animer l'atelier et de peser ce qu'on a déjà imaginé pour pouvoir le créer et le moduler ensemble. C'est un peu comme les statuts : les fondateurs avaient créé l'asso avant qu'on se rencontre, quand on est arrivé dans le projet on a décidé ensemble de les réécrire, là c'est le même principe. L'idée c'est de composer quelque chose parce qu'il faut un moteur et d'écrire ensemble les lignes qui nous permettront de gérer équitablement la gestion démocratique de l'asso et de le partager avec tout le monde.

- Je voulais revenir sur le fait que vous vous sentiez peu légitime de me partager votre expérience parce qu'elle était surtout théorique : il n'y a pas de gêne à avoir, c'est tout aussi intéressant pour moi d'observer cet enjeu. Vous me disiez que les choses se faisaient surtout de manière informelle, est-ce que par exemple vous pourriez me décrire la réunion d'hier soir ?

Le format pour te donner l'historique il a pris suite à une nécessité de méditation au sein du collectif avec les membres fondateurs, y'avait un soucis de communication. Il y a quelqu'un qui nous suit, une voisine, formée en Shiatsu, qui nous suit collectivement et individuellement. Elle est très forte sur la CNV et elle tient beaucoup à ce projet. Voyant que les choses étaient un peu difficiles, elle nous a proposé une médiation : un petit apéro dinatoire autour d'une table, elle a apporté un sablier de 5 minutes pour qu'on s'accorde chacun 5 minutes de parole sans interruption où on peut vider notre sac quelque soit les choses qu'on veut évoquer. Ensuite on a fait un débrief et malgré les tensions qui avaient avant le démarrage, tout est redescendu. On a pu échanger humainement sur tous les sujets et on a vu les bienfaits immédiats suite à cette réunion.

On s'est dit « ça nous correspond vachement bien », le mardi on a besoin de se retrouver, donc ça fait presque 2 ans qu'on est sur ce format là. On se réunit et y'a deux possibilités : on a une liste de sujet à aborder qu'on passe en revue, certains sont plus importants que d'autres, on évalue l'état de fatigue du groupe et l'urgence des sujets à traiter. On les passe en revue, on en discute, on prend le temps, et ensuite on finit par une météo. La météo, c'est un temps de parole illimité par personne. Y'a des météo courtes, des météo longues, ça change toutes les semaines, on s'impose rien, sans interruption. Si on ressent le besoin, on peut rebondir sur les météo des uns ou des autres pour rassurer, échanger, désamorcer si y'a besoin. Ça peut être très long, hier on a démarré à 19h et on a fini à 22h30. La semaine dernière à 23. Ça dépend des sujets abordés

- Quel type de sujet vous évoquez dans ces réunions justement ?

[ALEX] A titre d'exemple hier on a traité un éventuel futur chantier avec une école qui est dans le coin et veut venir faire un chantier. C'était des discussions sur les réponses à donner, on a aussi évoqué l'après confinement pour les gens présents sur le lieu et est-ce qu'on se ressentait de rouvrir l'accueil, est-ce qu'on avait besoin d'une pause, de prendre en compte la volonté des bénévoles actuellement... Est aussi venu sur la table le sujet d'un de nos membres fondateurs important qui a quitté le collectif fin novembre. On a certains sujets à traiter en rapport avec ce départ qui sont assez lourds et qu'on aborde depuis quelques semaines tous les mardis. Ca peut être des sujets plus simples sur l'emplacement d'un élément du jardin, un véhicule à vendre...

- Comment vous traitez chaque sujet ?

[ALEX] Généralement il y a quelqu'un, souvent Jessica, qui passe les sujets en revue. Ca arrive qu'on les traite en fonction de leur importance. Certaines choses qu'on peut traiter rapidement on a tendance à les faire vite et on garde les sujets lourds le temps de se chauffer à la discussion. Certains sujets on sait qu'on va devoir passer beaucoup plus de temps avec prise de décision ou non, sur certains sujets chacun s'exprime et on fait un tour de table, on peut se laisser le temps de la décision et donner notre réponse à la réunion qui suit, on peut aussi se fixer une deadline dans la semaine.

[JULIE] Souvent à la fin on fait un récap de ce qui a été dit : « on a évoqué ça, ça et ça est-ce que tout le monde est d'accord ? »

- Les bénévoles font jamais partie de la réunion ?

[JESSICA] En fait une semaine à l'arbre de vie c'est :

- Le lundi matin on réunit tout le monde, on fait une météo collective avec le même fonctionnement que le mardi. On fait un point à 11h car on travaille 6 jours sur 7, le dimanche tout le monde fait ce qu'il veut. Donc 11h c'est bien si quelqu'un veut se lever tard il peut.
- Ensuite on a plusieurs étapes qui permettent d'établir le planning de la semaine : est-ce que vous avez des temps d'indisponibilité cette semaine ? Une après-midi, une journée, comme ça on est au courant c'est clair et on se sent pas mal de prendre du temps pour soi. Deuxième étape, on liste les activités de la semaine par catégorie (le chantier, le jardin, l'administratif etc). En général on vise des priorités, et pour que les bénévoles soient au même niveau de compréhension on éclaircit pourquoi y'a des priorités. Une fois qu'on a brassé toutes les activités on les incorpore dans un planning quotidien du lundi jusqu'au samedi. L'objectif c'est de donner de l'autonomie à tout le monde, que ce soit fluide et qu'on oublie pas certaines priorités qui vont être mises en avant dès le lundi.
- Le mardi on fait la réunion le soir juste entre membres fondateurs, c'est un moment de recentrage qui nous permet de nous retrouver, vérifier que tout le monde va bien, ça nous permet de rester humain. On sort de l'arbre de vie pour se retrouver juste entre nous l'espace de quelques heures.
- Le confinement a fait que le Jeudi soir, un besoin a été émis par plusieurs personnes de se réunir en fin de journée avec tous les bénévoles pour faire à nouveau une météo, et traiter parfois quelques sujets qui viennent sur le collectif, par exemple jeudi ça va être la question des déchets parce que tout n'est pas parfait donc on va en profiter pour faire un petit cours de recyclage.
- Est-ce que vous vous êtes formés à la gouvernance, ou est-ce que vous vous êtes servis de quelques inspirations et si oui, comment ?

[JULIE] On n'est pas formé. On a suivi quelques inspirations, d'autres écolieux. On a fait des recherches individuelles sur la gouvernance. On s'est inspiré de plusieurs lieux, des Colibris, [ALEX] du MOOC. [JULIE] Le MOOC oui nous a pas mal aidé, il y a aussi le Hameau des Buis qui met tout en ligne et on s'en est pas mal inspiré.

[JESSICA] Après y'a aussi le bon sens individuel aussi.

[ALEX] Au delà de toute inspiration, si on avait eu aucune info absolument sur ce qu'est la gouvernance partagée je crois qu'on y serait venu naturellement parce que depuis le début c'est de cette façon dont on fonctionne.

- Vous m'avez surtout parlé des temps collectifs, des réunions... Est-ce que vous avez aussi des pratiques qui concernent la posture de chaque membre ?

[ALEX] Qu'est-ce que t'entend par posture ? Posture... Ca voudrait dire qu'il y a une différence entre les membres qui composent ce collectif. A partir du moment où y'en a pas il y a pas de posture à avoir. On est sur un pied d'égalité, chacun a sa part de responsabilité. On pourra parler de posture quand y'aura d'implications de profil différents type adhérents ou partenaires. Bien sûr y'aura toujours administrativement le statut de membre fondateur ou bénévole mais l'objectif à suivre c'est que la voix de tout le monde soit entendu, de mettre en place des structures, donc des cercles d'orientation ou de décision où chacun puisse avoir sa voix - que ce soit direct ou par représentation, je pense notamment aux adhérents.

[JESSICA] La posture c'est "être" en fait. C'est le « je », si tu es qui tu es, tu auras ta place dans la gouvernance.

### **3) Vos expériences de la gouvernance**

- Pour vous c'est quoi le rôle de la gouvernance dans votre lieu ?

[ALEX] Ca rejoint ce que tu nous demandais sur la définition de la gouvernance, c'est un outil qu'il faut utiliser pour atteindre les objectifs, garder le cap, qui doit être conforme aux valeurs qu'on veut véhiculer. On veut que ça puisse être un outil utilisable par ceux qui voudront bien s'impliquer au sein de l'asso. Faut vraiment pas le voir comme un moyen d'agir sur les autres ou d'imposer des choses, c'est plutôt un outil qu'on doit utiliser avec bienveillance et d'une façon qui permette de faire avancer les choses dans le respect de chacun.

- Quelles sont les limites de la gouvernance auxquelles vous avez pu faire face ?

[ALEX] S'il y a quelque chose à quoi on peut se heurter et on sait que c'est inhérent à ce genre de projets, c'est le relationnel entre les membres, sur l'affect et les sentiments. En soit tu peux avoir la gestion de la gouvernance la plus parfaite qu'il soit, ça empêchera pas que chacun pourra avoir son propre ressenti sur certains sujets. Les relations entre chacun des membres rentrent aussi en ligne de compte. Ca va bien au delà au delà de la gouvernance, même si la gouvernance permet de cadrer énormément, dès que tu touches au facteur humain et aux sentiments profonds des gens, c'est là où tu peux te heurter à certaines limites, sur des décisions à prendre, où quelqu'un va être totalement réfractaire à quelque chose parce qu'on est dans des sentiments profonds. Même avec une gouvernance tournée vers le fait que chacun ait son mot à dire et le consentement, il peut y avoir sur certaines questions une difficulté à prendre une décision en raison des affects. Même si en soi l'objectif est de trouver une solution, le processus peut être ralenti mais pas arrêté donc c'est pas réellement une limite. C'est une difficulté mais c'est pas une limite.

[JESSICA] c'est exactement ça, l'idée c'est que quand on se heurte à quelque chose on repart à 0 ans le processus. Il y a un problème mais pas une solution mais pleins de solution. Il faut pas avoir peur, y'a pas de limite, y'a juste de la motivation à faire et à trouver pour qu'on arrive à trouver un accord peu importe le temps qu'il faudra.

[ALEX] Si je peux juste rajouter, c'est aussi une façon de faire qui amène quand même parfois à se remettre en question, sur certains sujets à faire des concessions, à partir du moment où on juge que c'est aussi dans l'intérêt de tous. C'est des mots qu'il faut pas nécessairement associer à une connotation négative, il faut pas le voir comme un échec personnel. Ca amène à des réflexions, parfois se dire « sur ce point là c'est pas bien grave si telle décision est prise » quand on a conscience qu'en fait ça peut permettre à tout un collectif d'avancer. C'est aussi un travail sur soi au quotidien pour évoluer au plan personnel. La gouvernance est un outil super pour le faire.

- Dernière question. Racontez-moi un souvenir marquant qui symbolise pour vous la gouvernance (qu'il soit un souvenir positif ou négatif).

[JESSICA] : [rires], à dans 2 heures !

[JULIE] Le moment où on a du écrire au sujet de la gouvernance sur le statut.

[JESSICA] Il a fallu imaginer se mettre dans une position jamais rencontrée, l'écrire, voir si ça marchait ou pas, donc pour ça imaginer des situations fictives, voir si on se retrouverait coincé ou non dans notre réflexion, c'était trop bizarre.

[JULIE] C'était des semaines et des semaines... [rires]

[ALEX] Finalement écrire là dessus c'était déjà des prémisses de cette gouvernance là, à partir du moment où on arrivait à un résultat là dessus c'est qu'on venait de le mettre en oeuvre.

- Pourriez-vous me partager vos statuts ?

Ils sont sur le site internet. En sachant que coté gouvernance cette année on va tenter avec les réunions qu'on prévoit ça va venir se modifier légèrement pour qu'on ait vraiment une gouvernance partagée dans son ensemble.

[Conclusion de l'appel en informel]

## 5) Ghaia du Mas de Castera

Rappel du cadre. Durée de l'entretien : 58 minutes. Entretien retranscrit partiellement (passages coupés)

### 1) Toi et ton lieu

- Peux-tu te présenter ?

Je suis Ghaia, architecte à mon compte depuis 2013. J'ai beaucoup travaillé en région parisienne, dans le patrimoine, et dans les chantiers remparts. Toutes ces initiatives de chantier participatif m'ont fait me questionner sur la nécessité de transmission et de moment de partage entre les gens, pour pouvoir actionner du travail collaboratif. Dans la société j'ai remarqué qu'il y a beaucoup de bonne volonté sur le fait de vouloir faire les choses ensemble, mais ça se concrétise rarement. Il y a une intelligence collective mais la réalisation n'est pas collective. Contrairement à l'époque ouvrière où les gens étaient obligés de faire ensemble ! Aujourd'hui l'ego fait que tout le monde veut faire lui-même. En tant qu'architecte par exemple je dois à la fois être comptable, architecte, faire ma promotion, avoir mon propre concept... On le voit aussi dans les groupes de musique, avant y'avait des groupes, La Mano Negra, Les Jacksons Five... puis on a vu tout le monde partir en carrière solo. L'entente si on ne l'expérimente pas, c'est plus difficile, parce qu'on l'a jamais fait. Pour moi on est dans une société d'égoïstes qui tentent de vivre dans un nouveau monde et c'est pas évident parce que si t'as pas testé je vois pas comment tu peux faire.

La ferme du Castera c'est un projet particulier, parce que c'est un projet intergénérationnel et familial. On voulait lier toute la famille, ma soeur, ma mère et moi, autour d'un même lieu : chacune de nous possède un tiers de la ferme. Ma mère serait locatrice et résidente sur  $\frac{1}{3}$ . Les 2 autres tiers seraient ouverts sur la communauté de mars à octobre. Ça prendra la forme d'un bail emphytéotique pour créer un lieu de résidence artistique et de vie, un labo humain et créatif pour pouvoir animer le lieu, le sauvegarder, l'entretenir... C'est un bail officiel qui dure entre 18 et 99 ans, ça permet d'avoir une association qui est légalement résidente de tout ou partie de l'espace. On devient presque des co-propriétaires : la SCI représentée par Fatima - ça sera la seule résidente - et l'association cohabite. L'habitat individuel c'était une utopie un jour, aujourd'hui c'est triste, tu plantes tes courgettes tu pars 2 semaines t'es embêté c'est qui qui arrose ? J'ai beaucoup d'amis artistes qui sont intermittents du spectacle qui savent pas trop où vieillir. L'idée que j'imagine ici c'est d'avoir un petit havre de paix où tu peux te retrouver, tu peux échanger en troc, organiser des événements, je trouvais que c'était beau. L'argent c'est pas la matière première. On veut se débarrasser un maximum de l'argent en créant quand même des options, on prévoit de créer des conférences, des choses qui peuvent amener de l'argent ce qui permettra de financer l'association pour que ce soit confortable.

- Quelles sont à tes yeux les valeurs de ce lieu ?

Le troc est très présent dans notre réflexion, on veut se passer d'argent. Je dirais diversité, et je dirais tiers lieu. Tiers-lieu et non pas éco-lieu !

- Pourquoi cette distinction entre tiers lieu et éco-lieu ?

Le tiers lieu c'est quelque chose qui rentre à la fois dans le public et dans le privé. C'est comme la place du village, le bal populaire, on ouvre à l'extérieur. A la ferme on veut organiser des événements les vendredi, ouvrir aux villageois, aux wwoofeurs, à des artistes. C'est comme Starbucks, tu prends ton café mais tu peux aussi travailler. L'éco-lieu pour moi il a une définition très écologique, et nous aussi, mais c'est un peu comme dire « je vote pour les verts », être écolo ça devrait pas être un truc politique à part, ça devrait être obligé à l'assemblée nationale. Pour moi l'écologie c'est évident vu l'état du monde. Ça a pas une dimension qui m'intéresse, je me suis toujours dit qu'il fallait plus de culture en zone rurale, je pense que l'agriculture en zone rurale c'est ok, on peut essayer de faire en sorte que nos voisins enlèvent un peu leur produit chimique c'est sûr... Mais avant tout



l'idée c'est de créer des franchissements. J'utiliserais aussi le mot « pont » et « laboratoire humain ». Ici on n'a pas peur de l'humain, on veut pas calquer une utopie toute faite, on n'a pas peur de l'inscrire dans le temps.

- J'ai vu que sur la page facebook tu parlais du Mas de Castera comme d'un Oasis. Tu te reconnais dans ce terme ?

Complètement. J'ai été bénévole pendant très longtemps au Hameau des buis. On est dans une phase d'expérimentation avant de rentrer vraiment dans le mouvement : c'est comme si on était en année de prépa. Moi je suis Pierre Rabhi, même si son projet s'est un peu déplacé... c'est pas évident d'être un leader, il est très controversé et c'est dur ce qui lui arrive, on est pas obligé de tout maîtriser.

Je tiens aussi à être représentée dans les Oasis parce que la diversité, je tiens à en parler, est très peu représentée dans l'espace écolieu. Un jour à une conférence je suis partie voir Pierre Rabhi, moi j'étais plein d'émotions, les gens se sont écartés parce qu'on se regardait, et je lui ai dit « je suis tellement fière que vous soyez algérien » et ensuite j'ai ajouté « mais ils sont où les nôtres ? » on était dans une immense salle à Bercy mais il y avait que des français de souche. Pourquoi est-ce que nous, troisième génération d'immigrés, on est pas sensibilisé ? Parce que personne veut nous parler, personne va sur des aires de Liddle pour nous dire que leur grand mère avait raison. Pour moi il faut pas oublier l'urbain, les primo arrivants, les gens qui viennent du Mali, la chaire à canon du bâtiment... Si nous on se décale, y'en aura toujours qui auront pas compris et qui vont continuer à jeter des choses dans la mer. On peut pas se dire « c'est bon moi j'ai fait ma part du colibris » sans se dire que dans la part du colibris y'a une transmission à avoir même à ceux qui n'y comprennent rien. Ça s'appelle la philanthropie, voir des gens pour les guider.

Au sein du mouvement Oasis je veux bénéficier de l'expérience, m'y inscrire, mais aussi apporter une touche dans la culturo-diversité. Le Mas par exemple veut s'ouvrir aux demandeurs d'asile.

## **Thème 2 - La gouvernance**

### **1) Les imaginaires de la gouvernance**

- Si je te dis le mot « gouvernance », quels sont les premiers mots qui te viennent à l'esprit ?

Gouvernement, organisation, stratégie.

- Pourquoi ?

Je sais pas j'ai pas regardé dans le dico, donc gouvernance c'est ce que ça m'évoque... On m'en a parlé, c'est un mot qui ressort et sur lequel je me suis assez peu penchée. Moi je suis quelqu'un qui vient du lycée autogéré de Paris, qui a une vision de la gouvernance assez organique, je laisse beaucoup d'espace pour que les gens proposent. On a tous une intelligence et une logique. L'ordre pour quelqu'un n'est pas forcément le même que pour quelqu'un d'autre. Cette année l'idée c'était d'être le plus anarcho fédérateur. Le covid a entraîné des espaces de doute. C'est là qu'on voit que la sérénité, le cadre est important. Qu'est-ce qu'on veut ou pas... La gestion en collectif est pas évidente, les gens ont envie d'être dirigé, les gens - je parle des wwoofeurs - veulent pas forcément être part à toutes les choses comme sur la compta par exemple. C'est un truc qui me gêne un peu. Ça crée des personnes qui vont faire plus. Ça nous met sur une autre position [elle désigne avec ses bras une position au dessus et une au dessous] ça nous met sur une hiérarchisation qu'on voulait pas à la place. Quand on aura l'association il y aura un budget, on pourra peut être faire une gestion plus carrée. On va avoir besoin d'une grosse organisation pour pouvoir mettre en place quelque chose, une agora participative. L'agora ne peut avoir lieu que si tout est carré. Sinon tout le monde se pointe du doigt.

- Si tu n'as pas de définition exacte ce n'est pas grave, mais comment tu définirais la gouvernance avec tes propres mots ? Qu'est-ce qu'il signifie pour toi ?

Le mot « gouvernance » je le trouve très moche. Moi j'ai beaucoup aimé « leadership bienveillant » et je m'inspire de ça, il y a une expression qui dit que le meilleur leader c'est celui qu'on ne voit pas. La gouvernance

ça m'évoque « Gouverne, gouvernement, .gouv », c'est juste tout ce que j'ai envie de détruire [rires]. Je préfère presque le mot de stratégie, négociation, mais c'est vrai que le terme de gouvernance il est revenu beaucoup de fois et il faut que je me penche dessus. Si je devais vraiment le définir je dirais que c'est une stratégie de mise en place pour créer des organisations au sein d'une société, d'une entreprise ou d'un groupe de personnes.

- Si tu devais décrire ce qu'est la gouvernance sous la forme d'une image (càd un animal, un paysage, une forme, un objet...), qu'est-ce que ça serait ? Pourquoi ?

Une montagne. Par rapport à l'endroit où tu te mets, tu vois plus ou moins la vue, mais y'a pleins de choses dans la montagne, de l'ombre, en haut c'est des cailloux, de la neige donc c'est plus rude et en même temps y'a une sagesse qui s'atteint, dans tes responsabilités, tes capacités à gravir la montagne. C'est quelque chose de graduel par rapport à l'endroit où tu te mets, mais tu as la possibilité de jouir de la montagne à tous les endroits.

- Tu évoquais tout à l'heure le fait qu'il y ait une forme de hiérarchie qui se crée malgré tout, tu peux préciser ce que tu entends par là ?

Je pense que l'humain cherche toujours à se distinguer, naturellement. L'humain souhaite dire « je suis ». Dans le « je suis » ça peut être : décrédibiliser ce qu'il entoure, proposer une solution pour briller en créant un pôle d'énergie autour de lui et donc « exister ». Dans ce cas il y a les personnes qui le font pour le projet et des gens qui le font pour eux. Dans le collectif y'a aussi des gens qui décident de ne pas prendre d'initiative, qui croient au projet et se rendent utiles mais il faut être très humbles. Concernant la hiérarchie, en fait dès qu'il y a pas de communication, dès qu'on donne pas la vision réelle du projet, il y a des choses qui se cristallisent. Ça engendre du doute. L'ennemi commun c'est ce qui fédère le plus. On va aller chercher une faille chez l'autre pour pouvoir exister. Dès que les choses sont pas toujours transparentes dans la communication, c'est comme le couscous il faut pas laisser de boulettes, bah là si t'enlèves pas les grumeaux les gens cherchent un ennemi. Je l'ai vu pendant les cercles de parole, pour certains thèmes les gens me parlaient à moi et je trouvais ça pas du tout juste. Moi j'essaie de parler du « on » alors que 90% des choses faites sont faites par moi, je pourrais dire « je, tu, vous » mais ça casserait beaucoup de choses. Certains moments je suis très importante, je vais être un médiateur, parce que j'ai une sorte de légitimité neutre, mais les choses devraient se régler en collectif. Parfois il y a beaucoup de questions, de l'ingérence, des « tu devrais faire comme ça ». Mais nous on vit la réalité, avec les vraies contraintes. Je pense qu'avec l'association dont je serais juste membre ça sera plus facile.

- Quels facteurs peuvent jouer sur le fait que les membres peuvent jouer davantage ou non le jeu du collectif ?

J'ai remarqué que ceux qui sont venus avec des voitures sont plus détachés. Les gens qui viennent tout seul mettaient plus de bonne volonté, avaient un comportement plus mature. Ils prennent un risque, de venir aussi loin sans possibilité de quitter le lieu facilement. Les autres créaient une sorte de gouvernance dans la gouvernance. Par exemple le fait que les gens partent le week-end, c'est ma mère qui restait à tout ranger...

Je parle souvent d'ingérence, de doute, si on pouvait enlever totalement ce genre de comportement dans ce type de lieu... Ce qu'il faut c'est responsabiliser sans culpabiliser.

- Peux-tu me parler un peu plus des réunions, des différentes pratiques qui peuvent faire partie de la gouvernance au Mas ?

La signalétique, c'est important pour moi d'en parler. J'en ai cherché sur internet et c'est rarement pris en photo mais ça crée énormément d'autonomie. J'ai fait 3 fois vipassana, c'est un lieu où pendant 10 jours tu ne peux pas parler, tout est écrit et tout le monde comprend. Moi l'idéal c'est un lieu où t'as pas besoin de poser des questions, que tu viennes de temps en temps faire un cercle de parole ou un café philo mais que les questions du quotidien soient résolues par la signalétique. Pour moi la signalétique c'est 90% de la communication. Les cercles de parole c'est super mais y'a plus besoin d'en faire autant si la signalétique est ok. Si les horaires, les panneaux, et que la communication entre les référents est bien faite, toute est fluide. Le problème en tant qu'architecte c'est qu'habituellement la signalétique c'est 1 mot genre « toilettes », mais là c'est du vivre

ensemble. Il faut écrire des choses qui soient cool : par exemple je trouve que le tutoiement c'est sympa. C'est très compliqué, ça va être des surnoms, c'est comme des post it d'amoureux, c'est très doux, d'une nana à une autre ça peut ne plus parler. L'année dernière il y avait un panneau Mas du Castéra qui a été cassé et on l'a même pas réparé car les gens cette année se l'ont pas réapproprié. Pareil, il y a un panneau écrit dans les toilettes sèches sur le fonctionnement, des gens ont commencé à le barrer pour dire que finalement il fallait jeter le papier dedans, peut-être que des gens vont le marquer à nouveau par la suite... C'est un peu un cadavre exquis.

[Aparté] Le projet c'est 5 pôles :

- Vie collective
- Evasion, c'est à dire vie artistique
- Permaculture, qui a été mis en stand by à cause du covid
- L'eco construction
- La géo biologie, ça prend en compte beaucoup de choses, notamment le rayonnement du projet dans le local

En vie collective on a décidé d'intégrer la signalétique, comme ça cette énergie de « y'en a marre de ranger derrière nous » se transforme en un acte concret, ça fait un panneau « merci de sécher vos serviettes ici » par exemple et ça permet d'éviter de gâcher autant d'énergie. Ce qui est marrant c'est l'écriture. Quand on parle dans sa tête ça peut durer 3 jours, quand on l'écrit ça se transforme en création. La signalétique c'est de la communication non violente, j'aimerais bien qu'on fasse des gros brainstorming dessus.

Mais malgré ça il y a toujours des questions sur la responsabilité de chacun. Sylvain est intervenu dans le cercle de parole ce matin pour dire qu'on devrait nous même prendre la responsabilité de faire les choses quand on les voit. Il a donné l'exemple des toilettes sèches en disant que ce matin quand il est arrivé elles débordaient et qu'il a dû aller dans le jardin. Et là Guillaume lui a rétorqué : « Mais donc tu l'as pas vidé finalement ? » et il a répondu « Oui mais moi au moins j'en ai pas rajouté ». Voilà : dès qu'il y a une faille y'a de la discorde.

Ce qui est important aussi c'est la nécessité d'avoir des référents, qui vont introduire leur vision, pour que chacun trouve chaussure à son pied : certains veulent travailler le matin, d'autres l'après-midi. Les référents vont cristalliser l'action. Il y a une réflexion et des normes de sécurité. C'est comme un gouvernement dans les gouvernements, un référent va peut être de dire « on va faire une pause », un autre « non on fait les 4h d'affilée ». Mais pareil, ce matin, réunion à 8h30, il y avait 3 référents qui n'étaient pas là. Il faudrait faire une réunion des référents et ça on l'a pas encore fait en place. Il faudrait peut être mettre un contrat indirect avec eux...

D'abord il y a les réunions de chantier, qui sont différents des cercles de parole. C'est des points de suivi du projet, de qui et comment en ont a besoin.

Ensuite il y a le cercle de parole, qui doit être fait au moins deux fois par semaine, je pense le lundi et le vendredi. C'est très bien de faire le tour, c'est vrai qu'il y a ce truc de « oui je veux pas parler » mais au final tu peux juste dire un truc rapidement. Ça dépend si c'est un cercle de parole habituel ou un cercle exceptionnel pour parler d'un sujet lourd. Hier comme on avait un conflit à résoudre c'était de l'interaction. Peut-être que le cercle de parole va se transformer en café philo. Ce que j'aime avec le café philo on peut introduire une grande thématique, on peut parler d'un ressenti personnel, mais aussi choisir un sujet comme « que pensez-vous des toilettes sèches » pour élaborer une réflexion sur une problématique bien précise. Ça peut germer. J'ai trouvé que des cercles de parole ça soulève du poids mais ça vient pas créer des rhizomes.

Lundi et vendredi, on a donc la réunion de chantier qui explique les 5 pôles. A la pause café, on a le cercle de parole, lié à nos ressentis. Et toute la semaine, à travers un texto sur whatsapp, chaque référent tient au courant son équipe. Sur un tableau on va écrire son équipe. Si on a envie de changer, on change. Whatsapp a beaucoup permis la flexibilité, je suis fan de ce système. Au début il y avait des propositions un peu style start-up avec des idées comme le slack, l'asana, le trello... mais si on est pas tous investis et salariés ça marche pas. Pareil, c'est très important les Google Drive, il est hors de question que quelqu'un travaille sur un sujet et que ça soit perdu.

On a eu ce problème avec le logo, impossible d'avoir la souche. En ce moment par exemple Marine ce qu'elle fait avec son projet de poubelles nomades, c'est important la transmission.

- Tu avais évoqué l'idée lors d'un cercle de créer une sorte de charte ou des règles de vie...?

Pour moi les règles de vie, c'est « range derrière toi, attention au feu », des choses très concrètes. La charte c'est la philosophie, c'est quelque chose qui va tous nous aligner. La possibilité de rentrer, de partir... J'ai dit charte mais c'est plutôt un manifeste, quand t'as lu le truc t'as compris la philosophie globale, avec des choses qui incluent la problématique du respect, de l'alcoolémie, on se sent partie prenante de cet univers.

- As-tu quelque chose à ajouter ?

Notre projet se situe entre le squat artistique et l'écolieu. On laisse beaucoup la part à l'aléatoire. C'est peut être cliché mais y'a énormément de personnes qui veulent créer des écolieux mais moi je viens de HLM j'ai pas le bac, je veux surtout pas de la gentrification, je trouve que c'est important d'être assez ouvert pour pas créer un ghetto idéaliste [fait une mine de dégoût, rires].

## Annexe 17 - Entretiens exploratoires

### 1) Gabrielle, responsable du réseau Oasis

Entretien Gabrielle Oasis. Date : 10/02/2020. Durée : 50 minutes. Modalité : entretien téléphonique

#### **HISTORIQUE / FONCTIONNEMENT**

- D'où vient le projet Oasis ?

Le projet Oasis a émané d'un réseau antérieur, né dans les années 2000 : le « réseau Oasis en tous lieux », qui réunit tous les lieux qui aspirait à devenir autonomes énergétiquement et alimentaires. Il a réuni une dizaine de lieux pendant 20 ans (la maison autonome, la maison de pierre Rhabi, l'éco hameau de la source) mais c'était des lieux petits, 1 foyer ou 2, très exigeants en terme d'accomplissement, mais ils rayonnaient peu. En 2014 Mathieu Labonne est devenu directeur de Colibris. Il est rentré dans l'association avec une forte appétence pour les écovillages (il vivait lui-même en Eure et Loire et il avait le projet de créer un lieu avec une trentaine de familles). Il ya eu beaucoup de négociation puis le projet a rejoint le mouvement des Colibris. La première étape a été l'assouplissement des critères qui sont le socle commun dans le réseau pour permettre a plus de gens de se reconnaître dedans.

- Mutualisation du temps et de moyen
- L'aspiration d'autonomie énergétique
- L'aspiration d'autonomie alimentaire. On est pas forcément autonomes mais on a une aspiration à l'être.
- La gouvernance respectueuse des besoins de chacun. On a choisi de ne pas mettre de forme précise verticale ou horizontale, chaque projet fait ce qu'il veut, l'important c'est qu'ils se sentent bien.
- L'ouverte sur l'extérieur, qui répond à l'attaque récurrente de l'image de secte.

Aujourd'hui Oasis c'est 1000 lieux recensés sur la carte, notamment grâce au partenariat avec Habitat Participatif France, qui recensent des projets plus urbains et avec une population plus âgée.

- Si les deux ont été initiés par Pierre Rabhi, pourquoi il y a-t-il eu des négociations lors de l'entrée du réseau au sein du mouvement des Colibris ?

Colibris a une grosse force de frappe : quand un projet rejoint le mouvement, les membres peuvent avoir peur que Colibris bouffe tout. Le réseau oasis à la base était composé de gens qui n'avaient rien à voir avec Colibris, même si ça avait été lancé par Pierre.

- D'où vient le choix du terme Oasis ?

Oasis ça vient de l'histoire personnelle de Pierre Rabhi. Il a grandi en Algérie dans une oasis. Il a ensuite vécu à Paris puis il est descendu en Ardèche, où il a récupéré un vieux terrain et il s'est dit « de cette terre aride je vais réussir à faire une oasis ». Et il a ajouté « oasis en tous lieux », dans l'idée qu'un oasis ça ne va pas que dans le désert, il faut en faire partout dans cette planète.

- Le projet s'inspire-t-il de projets similaires à l'étranger ?

Non. Mais on a pu se rapprocher du GEN (Global Ecovillage Network). On adhère et aujourd'hui Oasis est le représentant des écovillages en France.

En France on a une histoire particulière. En Allemagne et même en Angleterre et Italie il y a quelques lieux, mais qui existent depuis 30-50 ans et de très grande ampleur (50-100 familles). A l'inverse en France le réseau est très jeune, très diversifié, mais tout petit, le plus grand écovillage est composé de seulement 30 familles.

Cette différence peut être liée à pleins de choses. Par exemple l'exode des néo-ruraux dans les années 70 a créé un repoussoir avec les idéaux échoués. Il y a aussi la tradition centralisatrice qui n'a pas laissé beaucoup de places aux collectifs.

- Il y a des projets nés dans les années 70 qui existent encore ?

Le Lavoir du Buisson Saint Louis par exemple existe encore, le Vieil Audon en Ardèche. C'est d'ailleurs des lieux forts du réseau car ils ont une grosse expérience.

- Pourquoi les projets d'aujourd'hui fonctionneraient mieux que ceux des années 70 qui ont causé des désillusions ? Les conditions ont-elles changées ?

Pour répondre à cette question il faudrait que je sois historienne, mais ce que je peux dire, c'est que depuis il y a eu des écovillages pionniers. Depuis 10 ans il y a eu des projets comme le Hameau des buis, qui se sont installés à un moment où c'était compliqué, et ils ont défriché ce que c'était que de monter un écovillage, et aujourd'hui les collectifs qui se lancent peuvent capitaliser sur ces expériences. Il y a aussi des conditions législatives plus favorables, par exemple la loi ALUR qui permet la coopérative d'habitant, il y a de plus en plus de montages financiers possibles. D'autres acteurs ont pu jouer un rôle dans la facilitation des projets, comme L'université du nous.

- Il y-a-t-il des échanges de pratiques avec vos homologues européens ou internationaux ?

On est assez mauvais à ça. On cotise au réseau GEN mais c'est tout. Ils font une conférence européenne tous les ans, on invite tous les membres du réseau mais je dois dire qu'on y va peu. Et il y a eu l'idée d'accueillir le festival en France mais c'est compliqué car aucun écovillage n'est en capacité d'accueillir sur son terrain le festival pour le moment, on pourra espérer ça seulement dans quelques années. En terme d'échange de pratiques dans le GEN c'est rudimentaire, c'est un réseau qui a peu de fonds et donc pas vraiment les moyens de faire beaucoup de choses.

- Comment on a défini les critères Oasis lors de leur assouplissement ?

Chaque critère est justifié par des raisons propres. Mais de manière générale, ça s'inscrivait dans les valeurs de Colibris et celles de Pierre : valoriser le collectif, l'autonomie et la sobriété. Ça s'inscrivait aussi dans une vision du monde plus large : c'est ce mode de vie de mutualisation et du faire ensemble qui va nous permettre de répondre au monde de demain. Si un jour il y a des problèmes d'approvisionnement, on crée des espaces de résilience.

Prenons l'exemple de l'ouverture sur l'extérieur : ce critère a aussi été choisi pour faire face à l'accusation de sectarisme. C'est aussi une vision stratégique, qui a été héritée de Pierre, c'est que la transition ne se fait pas sur le mode injonctif mais sur le mode du désir. Si on dit à tout le monde « il faut vivre en écovillage » on peut se brasser personne ne le fera. Alors que si on montre des lieux qui donnent envie, ça marche beaucoup mieux. Et pour qu'ils donnent envie il faut qu'ils donnent à voir. Avec ce critère on les incite à faire des portes ouvertes et à essaimer.

Pour le critère de gouvernance, on a choisi de ne pas promouvoir d'outil particulier mais comme le collectif était au cœur du politique c'était une raison suffisante.

- Comment fonctionne-t-il en interne ? Aujourd'hui, qui dirige le projet Oasis ? Salariés + bénévoles + compagnons ? Quel est votre rôle ?

Oasis c'est un écosystème riche et complexe. Le projet est né dans Colibris donc les premières ressources du projet c'est les personnes payées par Colibris. Il y a Mathieu – directeur, qui est en 2/5ème sur Oasis, et il y a moi, qui suis à mi-temps depuis 2016. Donc au total on est à moins de 1 équivalent temps plein. Notre mission c'est de faire vivre le réseau (carte interactive), créer du lien entre les gens du réseau (festival, newsletter), créer des outils pour répondre aux besoins dès qu'ils émergent. On propose à la fois des outils génériques, gratuits, et en parallèle des outils payants (accompagnement personnalisé). Il y a la coopérative oasis qui fait des prêts à taux 0 aux projets.

Il y a aussi un écosystème de bénévoles qui viennent soutenir le projet sur le mode du volontariat.

Il y a les compagnons Oasis : ça a pas mal évolué mais aujourd'hui on en a 14 en France, avec des spécialités complémentaires. Ils ne sont pas payés par Colibris. On met en contact les projets avec eux, on les oriente et le compagnon se fait payer directement. On est pourvoyeur d'affaire. Il y a le comité de coopération, composé de personnes ayant un rôle spécifique dans le réseau. On fait aussi des feuilles de route tous les ans.

Récemment il y a eu un gros changement. On a lancé une SIC, la Coopérative Oasis, qui est totalement indépendante de Colibris et collecte les parties pour des prêts à taux 0. On a par exemple eu des prêts à 1million, on a pour objectif de lever 1,5 million...

On a un projet en cours de transférer le portage du projet à la Coopérative Oasis. Mathieu et moi on serait donc payés par la Coopérative. Tout sera administré par la Coopérative. Colibris garderait une part en tant qu'actionnaire mais ne serait plus au centre de tout comme aujourd'hui.

Notre objectif c'est que le réseau soit suffisamment robuste pour s'administrer seul sans avoir besoin de salarié de Paris qui gèrent tout. Je ne sais pas si c'est utopique mais en tous cas on crée les conditions de l'autonomisation.

- Pourquoi ce transfert ?



Aujourd'hui on a un réseau de 1000 lieux, c'est un énorme écosystème mais qui n'a aucune place dans la gouvernance de Colibris. C'est aussi parce qu'on a pris une place monstre. Les intérêts avec Colibris sont convergents, car ils continueront de promouvoir Oasis et vice versa.

- Comment est financé le projet Oasis ? Quel modèle éco au sein des Colibris ?

Oasis c'est une association avec 1,4 million de budget, financé à 60/70% par des citoyens. On aime souvent dire que c'est un mouvement citoyen, financé par les citoyens. On reçoit des dons ponctuels et des cotisations tous les mois. Le reste, c'est du financement par projet. Par ex, Oasis a été financé pendant plusieurs années par Lilo grâce aux « gouttes ».

La SIC, c'est un modèle différent. Il y a des investisseurs, qui sont des citoyens auxquels on propose de placer leur épargne. 1 part = 100 euros, 1000 euro minimum de placement. L'argent est non rémunéré mais ils peuvent déduire 18% de leur revenu. Cet argent on le prête au lieu à taux 0, et on se rémunère en imposant des frais de dossier et des jours d'accompagnement du lieu. On a recours aux compagnons Oasis qu'on sous-traite en prenant une commission.

Oasis a été déposé en marque collective auprès de l'INPI. Ce n'est pas un label, mais il y a un règlement de marque, qui – comme wikipédia par exemple - est géré par les gens qui font partie du réseau.

## LE RESEAU OASIS

- Comment on a défini les 5 intentions ? Comment vérifiez-vous qu'un projet suit ces critères ? Pouvez-vous m'expliquer le processus pour être faire partie du réseau Oasis ?

Il y a une modération a priori. Pour s'inscrire sur la carte il faut nous écrire, on vérifie que ça correspond aux critères dans l'idée, et on donne le formulaire d'inscription pour rejoindre la carte interactive. Mais on n'a pas assez de ressource interne pour vérifier au cas par cas chaque lieu sur le terrain. On mise plutôt sur une modération par les pairs, les gens repèrent s'il y a des lieux hors clou et ça nous remonte.

- Il y a-t-il des projets qui ne sont pas approuvés ou qui ont été retirés du réseau ? Si oui, pourquoi ?

Il y a déjà des gens qui ont demandé d'être sur la carte alors que c'était des airbnb. Mais il y a aussi un enjeu clef : on a souvent des retours de martèlement, tyrannie, pervers, des gens qui disent « ce lieu c'est une secte ». Mais d'expérience, 2 mois plus tard la personne nous dit « en fait finalement je les adore ». Les oasis c'est des gens qui partagent leur intimité, leurs vies, leurs désaccords... On touche à l'humain, c'est très difficile de faire la part des choses. Notre critère maintenant c'est la plainte à la police, si c'est des « on dit » on ne les prend pas en compte. Mais aucune plainte n'a eu lieu pour le moment.

- Vous parliez d'accusation de sectes, il y a eu des événements médiatiques qui ont publiquement accusé le projet Oasis ?

Pas vraiment, disons qu'on n'est finalement pas assez connus pour ça ! Mais l'été dernier il y a eu un article dans le Monde Diplomatique qui accusait l'écosystème de Pierre Rabhi en disant qu'il s'en mettait plein les poches, qu'il détournait de l'argent, ce qui est pourtant complètement faux. En fait les accusations de secte ont plutôt lieu à l'échelle locale, auprès des élus locaux, des voisins, c'est parfois difficile de se faire accepter.

La dernière actu c'est un article dans le Monde du Nicolas Truon, qui associait le mouvement Oasis à une mouvance réac. Ce qu'il se passe c'est que la grande force du réseau c'est la diversité : il y a des lieux hyper ruraux, d'autres très urbains, des punk à chiens, des anarchistes, des cathos réac, prêtres, des petits bourgeois retraités... Le risque c'est d'être cantonné à un seul de ces aspects. Le journaliste avait donc fait un gros dossier par le prisme de quelques lieux de catho réac' en faisant comme si ça représentait tout Oasis.

- Comment vous faites pour contrôler cette image de diversité justement ?

En com on est pas trop équipés, on n'a pas de stratégie. Par exemple dans ce cas là on a appelé le journaliste pour lui expliquer qu'il n'y avait pas que ça, et donc il va visiter prochainement d'autres types d'Oasis et faire une série d'articles au printemps.

- Qu'est-ce que ça implique en terme de droits et devoirs de rejoindre ce réseau ?

On n'est pas une fédération avec un échelon centralisé qui gère ceux qui sont en dessous avec un système contractuel. On est un réseau, c'est un format beaucoup plus léger et moins contraignant. Leur devoir c'est de respecter les 5 intentions et de répondre aux sollicitations sur la carte. C'est leur seule redevabilité.

Et en termes de droits, c'est la mise à disposition d'outils. Mais c'est faux car les outils sont accessibles à tout le monde. Ils peuvent disposer du logo en tant que « membre du réseau Oasis » sur le site. Faire partie d'Oasis c'est avant tout rejoindre une communauté de valeurs et pratiques, c'est des gens qui se reconnaissent dedans et qui veulent partager.

- Comment qualifieriez vous le réseau Oasis aujourd'hui ? Si vous aviez une image pour signifier sa nature ?

Extrêmement divers mais avec un socle commun de valeurs. Ca serait un archipel, une île.

## **L'ACCOMPAGNEMENT OASIS**

- Comment sont créés les ressources du projet ?

C'est Mathieu et moi. Il y a beaucoup de manières différentes de construire les ressources, ça change à chaque projet. On a une logique d'attention aux besoins, on fait appel parfois à des collaborateurs externes qui sont payés ou pas. Par exemple le MOOC c'était bénévole, pour la série Kayzen on a fait appel à des journalistes qui ont été rémunérés.

- Quel est le rôle du compagnon Oasis ? Qui sont-ils ? Comment a t'il lui même été formé (par qui ? Quel type de contenu de formation)? Quelles sont les formules d'accompagnement ? Possibilité d'entrer en contact avec un compagnon pour la partie Gouvernance?

Les compagnons Oasis sont sélectionnés par Mathieu et formés avec des connaissances de base pendant 2 mois. Ils travaillent en réseau, donc ils savent que s'ils sont juristes et qu'on leur demande quelque chose de pointu en permaculture, ils renvoient vers un autre compagnon.

- Pouvez-vous me parler du MOOC ?

Un MOOC c'est une période circonscrite, tous les apprenants suivent les cours en même temps.

Le MOOC a été lancé en 2015 puis il y a eu une réédition en 2016. Maintenant il a été transformé en parcours accessible tout le temps. Pour recréer une dynamique, on a mis en place un webinaire sous forme de conférence en ligne, comme un élan de communauté éphémère.

Etude d'impact empiriques. Connais les projets qui se sont rencontrés grâce au MOOC.

Nb de personnes qui consultent ces ressources : qq milliers.

- Quelle est la cible du MOOC et sa réception ?

De tout. Il y a des gens qui ont juste une envie et qui sont seuls, il y a des groupes déjà constitués, ils y a ceux qui réfléchissent depuis longtemps...

## 2) Lydia, co-fondatrice de L'Université du Nous

Rappel du cadre de l'entretien. Durée de l'entretien : 56 minutes

### I - Vous et l'Université du Nous

- Peux-tu te présenter, toi et ton parcours professionnel ?

Je suis Lydia, je suis cofondatrice de l'Udn et de la coopérative HUM!. Mon parcours... Je suis issue du milieu paramédical et de l'accompagnement écosystémique, j'étais orthophoniste et j'ai toujours travaillé dans l'accompagnement des aidants ou dans la formation des milieux hospitaliers ou de résidence. A l'intérieur de moi j'ai d'abord une démarche d'accompagnante, de thérapeute au langage et à la communication, dans une démarche systémicienne. La vie a fait que j'étais devenue présidente d'un syndicat professionnel, je me suis rendue compte à quel point c'était assez minable au niveau de la gouvernance, des règles de fonctionnement, du non respect. Ca m'a aussi fait prendre conscience des différences hommes-femmes puisque dans ma profession initiale on est 98% de femmes, or les représentants légaux des syndicats sont à 95% des hommes. Il y avait aussi un enjeu pour moi de travailler ce faire ensemble autrement. A un moment donné j'ai souhaité être plus engagée au niveau de la citoyenneté, j'ai découvert un tas de choses autour des nouvelles gouvernances. J'ai rencontré celui qui allait devenir mon compagnon et mon cofondateur Laurent van Ditzhuyzen. On a cocréé un collectif citoyen dans l'idée d'expérimenter sur des projets ce « comment on fait pour travailler autrement ? Comment on fait pour changer de paradigme de la domination / soumission ? ». Quelque part c'est la genèse de l'Udn. L'idée c'était de soutenir les initiatives citoyennes, on s'est aperçu très rapidement que tout ce qui naissait périssait à cause du temps où Pierre Rabhi nommait le précieux facteur humain qui se transforme en putain de facteur humain. Le projet avait beau être magnifique, évident, nécessaire à la société, ça ne survivait pas à nos manières d'être et de faire.

- D'accord. Peux-tu me préciser la date de création de l'Udn, vos missions et vos activités principales ?

Avec l'UdN on va fêter nos 10 ans. L'UdN ça a vraiment été un laboratoire où l'idée c'était d'abord que les personnes qui l'investissent vivent eux-mêmes quelque chose de ces fameux modes de gouvernance. L'idée c'était de proposer des espaces expérientiels au grand public, de contaminer au sens positif du terme, de permettre aux gens de se poser des questions sur le rapport au pouvoir, sur l'égo, leur rapport au groupe, et du coup de pouvoir les outiller sur la posture et les processus pour pouvoir créer des projets opportuns pour la suite du monde. L'Udn a commencé à commencé par faire des séminaires en participation consciente pour que ce soit accessible au plus grand nombre. A la suite de ça on a reçu beaucoup de demandes de structures, avec un panel assez large d'ONG, associations, habitats groupés à foison, et ensuite le milieu de l'entreprise ESS et entreprise plus classique. A partir de ça une coopérative a été créée : HUM. Et ensuite comme on a toujours été dans l'objectif de rendre accessible cette expérience ont été créés les Jardiniers du Nous, qui est une association qui permet à toute personne intéressée de venir faire du codéveloppement, être en pairs, s'enrichir et travailler ce commun. Donc l'UdN aujourd'hui c'est comme une forme de constellation. Il y a aussi toute une partie que développe Sens'Art autour de la pédagogie sensible. Dans les « ateliers du nous », qui sont nos plus grands séminaires, il y a toute une partie mentale, processus, travail de dynamique de groupe, prendre du recul sur sa manière d'être et de faire, mais il y a aussi toute une partie pédagogie sensorielle : comment à travers le corps et l'être je vais pouvoir intégrer des choses et me questionner sur mon rapport au monde, aux autres, à moi, c'est quoi mon leadership... Je suis désolée j'utilise pas mal de mots anglais je sais que c'est pas apprécié par tout le monde [rires] mais je trouve qu'il y a des mots qui ne sont pas forcément remplaçables.

- L'UdN a quel statut au final ?

C'est un statut associatif. La coopérative c'est une coopérative loi 47 et les Jardiniers du Nous c'est aussi une asso.

- Tu m'as dit que tu étais cofondatrice. Pourrais-tu préciser ton rôle, ta mission au sein de l'UdN ?

Je suis premier lien de l'UdN, j'aime bien le féminiser alors je dis « première lienne », puis j'aime bien ça fait « lionne ». Ça veut dire que je suis en lien avec la raison d'être et la stratégie de l'UdN, j'ai cette forme de vision globale, l'idée c'est de permettre à l'équipe de mettre en oeuvre les projets en lien avec la stratégie. A ce jour, il y a des choses sur des conférences, des témoignages, on travaille les 10 ans de l'UdN. On a fait tout un travail de capitalisation. Ça pourrait être intéressant que je te mette en lien avec Juliette Anquette qui a été voir un certain nombre de structures pour récolter quels ont été les impacts de l'intervention de l'UdN, dont dans un gros habitat groupé qui s'appelle Ecoravie qu'on a accompagné il y a longtemps et qu'on accompagne encore. Au sein de l'UdN et de Hum je suis principalement accompagnante, intervenante, j'anime des séminaires, je fais des conférences, je travaille pour les écrits du MOOC, car on est toujours en train de retravailler nos supports. Je suis aussi l'interface, pour des interviews, des renseignements.

- Quels sont les types de projets que tu accompagnes ?

Ma première partie d'accompagnante j'ai beaucoup beaucoup fait les habitats groupés, ça avait beaucoup de sens pour moi. Et là aujourd'hui il y a 3 pôles : des habitats groupés et des structures alternatives, des ONG nationales et internationales (France et Suisse) et le milieu de l'entreprise. J'ai longtemps refusé d'aller dans le milieu de l'entreprise. On a décidé d'ouvrir, j'aime pas l'idéologie, j'aime pas les aprioris, j'en savais rien et il fallait que je le sente. J'ai dit oui uniquement si je peux y aller dans mon intégrité. Oui on va se mettre en cercle, on va faire de la pédagogie sensorielle, c'est un truc que les gens trouvent encore particuliers. Tous les milieux ont besoin d'évoluer, ça favorise vraiment les prises de conscience.

- Dans l'entretien par rapport à ma problématique on va surtout se centrer sur les habitats groupés. Pourrais-tu me dire pourquoi les habitats groupés font appel à l'Université du Nous ?

Je peux distinguer deux étapes différentes. Quand on a démarré il y a 10 ans on nous appelait en mode « pompier », ils étaient à deux doigts de se péter la tronche alors qu'ils avaient un super projet et c'était des supers gens. C'était pour des régulations in extremis. Il y avait aussi en parallèle de ça les tout tout démarrages, des gens qui n'arrivaient pas à voir leur raison d'être. Franchement, je pense que sur 8 cas sur 10, ils arrêtaient le projet. Au début on se disait « c'est pas terrible notre truc car quand on n'intervient en fin de compte ils arrêtent » (rires) mais en fait si, car ils se rendaient compte qu'ils ne partageaient pas la même vision et donc que ça aurait pété plus tard et avec encore plus de difficultés psychologiques et affectives, plus de drame humain. La deuxième phase c'est maintenant, parce qu'il y a eu le MOOC gouvernance partagée et le MOOC Oasis, les choses ont énormément changé. Je te dis pas qu'on nous appelle plus pour des règles, souvent on nous appelle pour soi disant de la gouvernance et en fait tu te rends compte que c'est des règles. Ça va quand je dis régulations ? En fait c'est des gestions de conflit, c'est quand il y a tout un tas de non dit on a essayé de se dire les choses mais ça c'est pas forcément bien passé. On nous appelle encore pour ça mais il y a vraiment cette prise de conscience qu'au même titre qu'on achète le terrain et qu'on appelle des architectes et des maîtres d'oeuvre pour bâtir notre maison, on appelle l'Université du Nous - ou d'autres gens car maintenant il y a pleins d'autres personnes qui accompagnent - pour bâtir ce faire ensemble, les interstices relationnelles, le cadre qui va faire qu'habiter ensemble va être possible. C'est extrêmement tangible, cette prise de conscience qu'il faut aussi bâtir la communication, la relation, le cadre, la gouvernance, le qui fait quoi comment. C'est très très clair et pour moi le MOOC Oasis il a fondamentalement changé les choses. Il y a peut être aussi à des moments l'effet un peu pervers de ça, c'est pas le bon mot, l'effet indésirable, à des moments il y a des gens qui s'occupent principalement de bâtir le cadre, la charte... Alalala ! La charte relationnelle (rires) alors qu'en fin de compte en parallèle y'a pas non plus le terrain, la bâtisse, le projet en lui-même. Il faut être clair que la gouvernance partagée pour moi c'est le cadre de sécurité, l'aspect relationnel, communicationnel, la posture, les outils, le qui fait quoi et comment, ça représente pour moi tous ces aspects, mais tout ça n'a d'intérêt que s'il y a un projet sinon tu fais un groupe de parole ou une thérapie. Pour moi c'est vraiment important d'avoir les deux en parallèle. L'un sans l'autre ça n'a pas beaucoup de sens.

- D'accord. Tu parles de l'influence du MOOC Oasis, est-ce que tu as perçu d'autres facteurs qui peuvent expliquer pourquoi la gouvernance est devenue un sujet important ces quelques dernières années ?

Il y a 10 ans quand on a commencé, le mot « gouvernance » il était pas du tout dans les bouches. On l'a amené, enfin c'est pas qu'on l'a inventé car il existait déjà mais pour nous il est arrivé et on l'a incarné, ce mot de gouvernance partagée. Avant, l'idée même de nommer un fonctionnement, ça ne se parlait pas. J'ai la sensation qu'il y a plus en plus de besoin de cohérence, je dirais même de congruence. Les gens ne veulent plus mener des projets sans réfléchir à comment on les met en oeuvre. Pour moi il y a toujours quelque chose à voir avec le résultat mais maintenant on s'intéresse à comment on va à ce résultat. C'est en lien avec le besoin de sens, de résilience, il y a une intégration plus forte de la complexité du monde, c'est un peu moins manichéen, blanc ou noir, c'est bien ou pas bien. Je trouve que le travail de la gouvernance partagée vient rendre explicite cette complexité. Il y a la fois des choses pragmatiques, de la philosophie, de l'humanité, de la communication, de la pédagogie... Il y a vraiment un besoin de sens, de cohérence et de congruence, entre le chemin et le résultat. Pour moi la gouvernance partagée c'est ça, travailler le chemin et le résultat. Globalement en ce que je vois du monde et les gens que je fréquente, c'est vraiment ça. Sinon les grandes entreprises nous auraient pas contacté, parce que franchement on n'a pas des tranches de consultant classique. Même chez eux y'a du besoin de sens.

- Donc c'est les entreprises qui viennent vers vous ?

Nous on n'a jamais fait de prospection, on a peu de capacité de communication, on a jamais mis de moyen là dessus et on nous appelle toutes les semaines. C'est toujours les gens qui viennent nous chercher. Dans la démarche, quand on démarre sur une démarche de gouvernance partagée c'est pas rien, ça vient bouger à pleins d'endroits, toi, le collectif, ça vient questionner. Donc c'est un peu comme un thérapeute il va pas prospecter, c'est les gens qui viennent parce qu'ils ont envie de changer. Donc c'est pour ça que je pense qu'il faut surtout pas qu'on prospecte.

- Tu disais que c'était vous qui aviez plus ou moins amené le concept de « gouvernance partagée », d'où ça vient et comment ça s'est passé cette conceptualisation ?

Le mot gouvernance on l'a pas inventé, c'est un mot, mais on en parlait pas beaucoup, les choses n'étaient pas nommées de cette manière là. Les anglais utilisent plus facilement « governance », nous on a un rapport compliqué au pouvoir alors que eux c'est beaucoup plus en lien avec le fonctionnement. Nous, notre première culture elle est issue de la sociocratie, Gilles Charest, c'est des termes qui au Québec et au Canada sont beaucoup plus utilisés parce que la sociocratie a été développée par là entre autre par lui. Le terme de « Gouvernance partagée » il est issu entre autre du Jeu du Tao, où on travaille beaucoup ce qu'on appelle la « vision partagée » : c'est quoi notre vision commune. Je t'avoue que je ne sais pas trop pourquoi c'est ces deux mots là qui se sont mis ensemble, parce qu'il y a aussi gouvernance organique, gouvernance agile... Nous on a mis gouvernance partagée parce que nous allions réfléchir à la manière de partager le pouvoir, ça veut dire quoi ? C'était aussi partager les libertés, comment on s'émancipe, c'est quoi la responsabilité d'avoir du pouvoir dans une organisation ? Souvent quand tu parles de « partager » les gens peuvent avoir l'impression que tu viens leur prendre du pouvoir, que tu viens « diviser » alors que pour nous partager c'est multiplier du pouvoir [mime avec de grands gestes la démultiplication], c'est répartir et décider ensemble comment ça va être réparti.

- Quelles sont les principales problématiques de gouvernance rencontrées par les habitats groupés ?

Là on a eu encore un cas, j'ai supervisé deux compagnons qui sont partis dans un habitat groupé. Les habitats groupés ça fait partie des accompagnements les plus difficiles (rires), c'est les moins payés et les plus difficiles. Les gens mettent énormément d'eux mêmes, c'est des problèmes très narcissisés, des problèmes très en lien avec soi. C'est compliqué de se différencier du projet, c'est des projets plutôt idéologiques, avec une forte ambition sociétale, par exemple ça peut être très écologique ou très spirituel. Ce qui est pas facile c'est que les gens se décotent peu, il y a beaucoup d'identification des gens par rapport au projet donc ça veut dire qu'il y a énormément d'attentes donc de pression sur le « nous devons être parfaits, tout réussir, nous devons être à la fois écolo, à la fois bienveillant » c'est extrêmement exigeant. C'est merveilleux mais c'est aussi un problème majeur. On arrive souvent à des conflits interpersonnels très importants sur lesquels on est sollicité, à des burn-out réguliers on nous appelle en disant « il faut simplifier les choses on n'en peut plus des réunions qui durent des heures et on ne sait pas décider », des difficultés de regards « on a cru qu'on était d'accord mais en

fait la vision n'est pas vraiment partagée, on est pas vraiment sur le même projet » donc ça tire d'un côté et de l'autre parce que les gens ne sont pas au clair sur ce qu'est le projet, les raisons d'être et les stratégies ; le manque d'outillage « on n'est pas formé, on n'a pas fait de processus ou alors on utilise un bout de processus mais on s'aperçoit qu'on sait pas l'utiliser », alors ça c'est très très dur, les personnes qui pensent utiliser le truc correctement alors qu'en fait ils ont complètement tordu le truc à leur ego et enjeu personnel.

- Est-ce que tu aurais un exemple concret à me donner par rapport à cet enjeu ?

Ce qui me vient là, c'est comment certaines personnes qui ont participé à des séminaires ou des formations deviennent les ayatollah du processus, les dictateurs du processus. Ils se mettent facilitateurs et c'est génial, mais du coup ils appliquent ce qu'ils ont compris du processus et là c'est un carnage parce qu'un processus ça s'adapte, parce qu'un processus qui débute c'est pas du tout pareil qu'un processus avec des gens qui en ont l'habitude, parce qu'il faut avoir créer un cadre de confiance... Un processus c'est contraignant et en même temps c'est génial, et le problème souvent c'est qu'ils ne sont pas légitimés de faciliter un espace ou un groupe. Donc soit ils n'osent pas encadrer donc ils servent pas à grand chose, ou alors ils prennent le pouvoir sans avoir été légitimé par le groupe. Ça fait vraiment de la casse humaine, ça fait des reproches "tu me fais chier avec ton processus, c'est le processus qui est nul » de toutes façons la faute est toujours sur quelqu'un. Ça c'est l'exemple typique de quelqu'un qui a pris une information quelque part et l'applique autoritaire et sans avoir conscience que c'est une danse, qu'il y a une dynamique de groupe.

Une autre raison, on nous appelle aussi de plus en plus « on a vu le MOOC, on a testé des trucs, les 6 chapeaux, l'élection sans candidat parce qu'on avait besoin d'expérimenter mais on prend conscience qu'on est pas au bon endroit et qu'on veut prendre du recul ». On l'a pas trop dans la culture française, nous on appelle ça le « méta », prendre du recul sur ton propre fonctionnement, c'est ce qui se passe dans la supervision dans le monde professionnel, et bien là dans les habitats groupés on commence à nous appeler pour venir superviser des réunions, ça c'est très chouette parce qu'il y a 10 ans c'était pas comme ça.

Je finirai par une dernière raison pour laquelle ils nous appellent : il y a des nouveaux qui rentrent et il faut transmettre et on a du mal à expliquer pourquoi on fait ça ou comment former les gens. A partir du moment où tu travailles dans cette forme de gouvernance il faut vraiment penser à la transmission et à la formation.

- J'imagine qu'il n'y a pas une recette type mais est-ce que tu pourrais m'expliquer votre processus d'accompagnement face à ces problématiques ?

A chaque fois c'est du sur mesure, on vient pas avec « c'est ça qui faut faire chez vous » nous on est des experts de l'expérience, on propose un cadre pour que les gens construisent leur propre faire ensemble. Par contre, les étapes, pas forcément de manière linéaire, mais on a les ingrédients de la gouvernance partagée, mais c'est pas une recette miracle :

- Créer du nous : c'est pouvoir créer un cadre avec de la confiance, la conscientisation de sa posture (bienveillance ? malveillance ?), comment je peux travailler mes feedbacks, créer l'alliance entre les gens... C'est faire en sorte que le groupe puisse devenir un groupe uni
- La clarification de la raison d'être, de la stratégie : est-ce qu'on est ok de vers quoi on tend, c'est quoi notre projet commun ?
- La partie fonctionnement et l'introduction d'outils : la décision par consentement, l'élection sans candidat, différentes méthodes d'intelligence collectif
- Le design de gouvernance : le schéma de la gouvernance avec le choix du nombre de cercles, choisir s'il y a des rôles ou pas
- La mise en place des espaces de régulation pour que les choses puissent se dire, des cercles de parole
- La prise de recul sur sa pratique
- Comment ça se passe très concrètement cet accompagnement ?

Il y a entre 1 et 2 jours de travail en présentiel avec le groupe d'auto évaluation du groupe sur ce qui fonctionne ou pas, qu'est ce qu'il faudrait améliorer. C'est vraiment important pour qu'ils puissent s'approprier la demande.



Au départ quand ils viennent de voir [mime un geste d'éparpillement] y'en a dans tous les sens. Et ensuite on va se voir à la fois en présentiel, ça va être entre 4 et 10 jours ça dépend du nombre de personnes; on accompagne les gens à vivre des trucs, peut-être qu'entre temps en général y'a une régulation, souvent ça se passe comme ça, et en parallèle il peut y avoir du visionnage sous forme du COOP. C'est comme un MOOC mais le besoin est plus ciblé. Ils sont accompagnés, on fait des webinaires, ils peuvent poser des questions, il y a un forum... On peut aussi superviser des réunions à distance. A la fin de l'accompagnement on fait toujours un moment de bilan pour que eux puissent aussi s'autonomiser sur la suite.

- Peux-tu me clarifier quelles sont vos relations avec le mouvement Oasis, comment vous fonctionner ensemble ?

Notre lien avec Oasis nous au départ il est avec Colibris. On est deux organisations soeurs, on est né il y a plus de 10 ans ensemble, on a des liens très proches avec les fondateurs Isabelle Desplats, Cyril Dion... On a été longtemps en mécénat de compétence, on a soutenu Colibris par rapport à sa gouvernance, on a été partenaires à pleins d'endroits. On s'est un peu tous accompagnés à différents endroits et ça a été évident qu'on allait créer un MOOC sur la gouvernance partagée. De ce MOOC après ils ont fait le MOOC Oasis donc on a aussi collaboré là dessus. Quand le mouvement Oasis a vraiment pris de l'ampleur, on accompagnait nous déjà des habitats groupés, on est né avec ça, mais avec Mathieu Labonne, ex directeur colibris et maintenant d'Oasis, ça a été assez clair qu'on pouvait aller plus loin ensemble. On participe aussi maintenant au Festival Oasis, on y est allé l'an dernier. Cette année on va proposer un Cabaret du Nous, ils vont faire des ateliers avant le festival et on propose un gros séminaire sur ce festival et on va aussi potentiellement intervenir au cours du weekend, on est vraiment en soutien (sourire) on est au coeur de la résilience. Et puis je connais pas trop l'aspect juridique mais je sais qu'on est associés, on est coopérants, un truc comme ça.

## II - La gouvernance

- On a déjà pu aborder ce sujet avec l'idée de l'identification au projet mais peut être que d'autres éléments vont te venir en tête. D'après toi, quelle est la particularité de la gouvernance dans un habitat groupé ? Qu'est-ce qui va différer dans l'accompagnement ?

Ce qui me vient, c'est un peu pareil pour les écoles alternatives d'ailleurs... C'est pas pareil d'accompagner des gens dans une organisation dont c'est uniquement le boulot alors que là c'est des gens qui vivent en permanence ensemble. Quand on va par exemple dans des outils holocratiques... Holocratie en gros c'est la gouvernance du tout, il y a une vraie précision dans les rôles, il y a plus grand chose que tu décides tous ensemble, c'est un mode avec beaucoup d'autonomie, tu viens travailler ton propre leadership. Il y a justement un travail de désidentification du rôle et de la personne. En habitat groupé c'est extrêmement difficile, déjà que c'est difficile en entreprise ! Si Fabienne elle a le rôle com alors Fabienne = com, si je viens dire quelque chose à la com au final je dis quelque chose à Fabienne. C'est très touchy sur le plan humain et relationnel. Donc dans l'accompagnement pour des habitats groupés on envoie surtout des personnes qui ont des capacités de faire des régulations, une manière d'envisager la communication relationnelle. Il faut prendre soin de ces personnes qui se sont énormément investis dans le projet, qui ont possiblement vécu un burn out. On le retrouve aussi en entreprise, mais souvent ces projets c'est la réalisation d'un rêve. Donc je trouve que le travail de la vision partagée, de la vision d'être, il est très précieux, il faut y mettre beaucoup d'attention et peut être encore plus qu'en organisation classique.

- Tu me disais que vous aviez aussi accompagnés des projets à l'international, quelle serait la particularité de la gouvernance en France et dans d'autres pays ?

On accompagne en Suisse et Transition Network (mouvement des villes en transition en Angleterre). Mais franchement on a pas assez creusé cette question là donc je ne veux pas juste partager des aprioris.

- Est-ce que tu pourrais revenir sur la manière dont s'est construite votre méthodologie et sur la formation des membres qui accompagnent les projets ?

A la base tout le monde a un parcours hétéroclite, il y a des gens qui sont plutôt ingénieurs, du métier de l'accompagnement, de la thérapie, du milieu artistique, théâtral et sensoriel, il y a des HEC... Ca pour nous c'est très important, quand on se déplace en équipe, parler du nous et venir tout seul ça aurait pas de sens. On a des profils très différents, selon nos couleurs on va pas amener les mêmes choses. Mais on a une base commune. On travaille beaucoup en phénoménologie, c'est à dire qu'on travaille avec le phénomène, avec le dynamique de groupe, en systémie, on est aussi supervisés. Quand on accompagne un groupe, on s'implique aussi dans le groupe, on travaille à partir de ce qu'il se passe, on reste pas à l'écart (GESTE) du groupe. On travaille en théorie des organisations de Berne, un rapport systémique. Nombreux d'entre nous sont formés au coaching, d'analyse transactionnelle, certains sont des praticiens formés en holocratie, sociocratie, en CNV, c'est notre base commune avec laquelle on a démarré. Après on a des spécificités, moi je suis formée en constellation des organisations, un autre plus une base psychanalytique... Quand une demande nous arrive on l'analyse ensemble et on voit qui est le meilleur profil.

## Annexe 18 - Tableau d'analyse de contenu par thématique des entretiens semi-directifs

Modalités de construction et de compréhension de ce tableau :

- Identification des grandes thématiques dans les entretiens
- Ajout de sous-thématiques basées sur les réponses des interviewés
- Dans l'usage de ce tableau, une colonne servait à faire figurer les réponses de chaque entretien avec des citations exactes. Dans un souci de lisibilité, ces colonnes « citations » ont été masquées. Ces passages peuvent être retrouvés dans les retranscriptions figurant en Annexe 16..
- Les colonnes figurant dans ce tableau sont une reformulation synthétique permettant de dégager l'idée principale des réponses