

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

**Faire Un : une étude de la prise de décision par consensus dans le
contexte de l'écovillage**

Par

Hatim Fassi Fihri

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade Ph. D. en administration
(option Management)

Octobre 2023

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Faire Un : *une étude de la prise de décision par consensus dans le
contexte de l'écovillage***

Présentée par :

Hatim Fassi Fihri

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Cyrille Sardais
HEC Montréal
Président-rapporteur

Yves-Marie Abraham
HEC Montréal
Directeur de recherche

Sylvain A. Lefevre
UQAM
Membre du jury

Dan Furukawa Marques
Université Laval
Examineur externe

Résumé

La prise de décision par consensus (PDC) semble gagner en popularité au sein d'organisations diverses. Elle séduit autant les entreprises traditionnelles que les organisations numériques, les groupes militants que les écovillages. Notre **question de départ** interroge un tel engouement : « *Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?* ».

Nous entamons notre investigation en clarifiant la notion de consensus. Unanimité, concorde, prise de décision par consensus ou culture du consensus, nous remarquons que les termes se chevauchent et élaborons une grille conceptuelle. Ce travail préliminaire nous amène à considérer que pour comprendre la raison d'être de la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe.

Nous choisissons alors l'une des organisations où se pratique fréquemment la PDC, l'écovillage, en espérant qu'elle nous en dise plus sur l'engouement actuel pour le consensus. Nous pensons que les écovillages sont un type de groupe à privilégier pour cette étude car nous présumons que les marges éclairent le centre du fait d'y mettre en œuvre des principes avec une certaine pureté.

Notre étude empirique se base donc principalement sur une collecte de données opérée auprès d'une dizaine d'écovillages canadiens. Sur ce terrain particulier, notre **question de recherche** s'articule ainsi : « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ». Nous répondons à ce questionnement en trois temps.

Dans un premier temps, nous étudions le processus de PDC lors des rencontres décisionnelles et nous demandons « *Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?* ». L'analyse détaillée de ce mode de décision nous permet de conclure que la PDC est un processus multiple qui répond autant à une logique de partage efficace d'information qu'à une logique de gestion des conflits, de maintien des liens psychoaffectifs entre membres du groupe et de diffusion du pouvoir.

Nous remarquons dans un second temps que le recours à la PDC présente des similitudes d'un écovillage à l'autre, nous nous demandons alors « *Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?* ». Nous mettons en lumière l'existence d'un réseau étroit d'acteurs et de pratiques et nous concluons que la formalisation de la PDC accompagne et soutient l'établissement et le déploiement de l'écovillage comme forme nouvelle et légitime d'organisation.

Dans un troisième temps, nous accordons plus de place à la compréhension du mouvement écovillageois contemporain et nous nous alignons à notre posture de départ : pour comprendre la raison d'être de la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe. Nous commençons donc par nous demander « *Quel lien l'écovillage entretient-il avec le reste de la société ?* ». Nous décelons une certaine ambiguïté dans la posture politique des écovillages à laquelle nous tentons de donner signification. Nous posons alors la question « *Que signifie cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ?* ». En nous appuyant sur l'anthropologie sociale de Louis Dumont, nous soutenons que les écovillages sont des lieux où se déploie l'esprit communautaire mais se maintient un individualisme fondamentalement égalitaire. A la lumière de ce cadre théorique, nous revisitons les résultats jusqu'alors obtenus pour mener à bien notre questionnement : « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ». Nous soutenons que la pratique de la PDC s'aligne avec les valeurs communautaires, égalitaires et individualistes des écovillages.

Nous revenons enfin à notre question de départ pour proposer que cette composition de valeurs propres à l'idéologie individualiste que nous retrouvons au sein du mouvement écovillageois incarne une réalité anthropologique de fond que nous observons dans le reste de la société et qu'il n'est donc pas surprenant d'observer une recrudescence de la PDC dans différents types d'organisations. Ainsi, la marge éclaire ce qui se passe au centre car elle y met en œuvre des principes avec une certaine pureté.

Mots clés : Prise de décision par consensus ; écovillages ; communautés intentionnelles ; égalité ; individualisme ; hiérarchie ; Louis Dumont.

Méthodes de recherche : Études de cas ; entrevues semi-dirigées ; observations directes.

Abstract

Consensus decision-making (CDM) seems to be gaining popularity within various organizations. It appeals to traditional businesses as well as digital organizations, activist groups, and ecovillages. Our **first question** concerns such a craze: "*How to explain that CDM is gaining interest and seduces organizations that seem very different?*"

We begin our investigation by clarifying the concept of consensus. Unanimity, concord, consensus decision-making or consensus culture, we notice overlapping terms and develop a conceptual framework. This preliminary work leads us to consider that in order to understand CDM's meaning in a group, we must understand that group.

We then choose one of the organizations where CDM is frequently used, the ecovillage, hoping that it will tell us more about the current enthusiasm for consensus. We assume that ecovillages are a preferred type of group for this study because we believe that margins sometimes help clarify centers by embracing the same principles but with more purity.

Our empirical study is therefore based on data collection from a dozen Canadian ecovillages. On this field, our **research question** is articulated as follows: "*What meaning should be given to the practice of CDM in the context of the ecovillage?* ». We answer this question in three stages.

First, we study the CDM process during meetings and ask, "*What form does consensus decision-making take in ecovillages?* ». The detailed analysis of CDM allows us to conclude that this method is a multiple process that responds to a logic of effective information sharing as well as one of managing conflicts, maintaining emotional bonds between members of the group and equally distributing power.

We then note that the use of CDM has similarities from one ecovillage to another, we therefore ask ourselves "*How is consensus decision-making between ecovillages disseminated and formalized?* ». We highlight the existence of a close network of actors and practices, and we conclude that the formalization of CDM supports the establishment and deployment of ecovillages as a new and legitimate form of organization.

Thirdly, we give more space to the understanding of the contemporary ecovillage movement and align ourselves with our starting position: to understand the rationale for consensus decision-making in a group, we must understand this group. So, we start by asking ourselves "*what relationship do ecovillages have with the rest of society?*". We discern a certain ambiguity in the ecovillage political stance that we seek to elucidate. We then pose the question, "*What does this proliferation of ecovillages signify in our societies?*". Drawing upon the social anthropology of Louis Dumont, we argue that ecovillages are places where communal spirit thrives while fundamentally egalitarian individualism is upheld. We revisit the findings thus far to clarify "*What meaning to ascribe to the practice of CDM in the context of ecovillages?*". We assert that the practice of CDM aligns with the communal, egalitarian, and individualistic values of intentional communities.

Finally, we return to our original question to propose that the dynamic of values within the ecovillage movement embodies a fundamental anthropological reality that we find in the rest of modern societies and, therefore, it is not surprising to observe a resurgence of CDM in different types of contemporary organizations. At the conclusion of our study, we demonstrated how margins can help clarify centers by embracing the same principles but with more purity.

Keywords: Consensus decision-making; ecovillages; intentional communities; equality; individualism; hierarchy; Louis Dumont.

Research Methods: Case studies; semi-directed interviews; direct observations.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des figures	x
Remerciements	xiv
Introduction	1
Chapitre 1 : Définitions opératoires et revues de littérature	8
1.1. Entre contenu et processus, revue de littérature en théorie de la décision	9
1.1.1. Le contenu informationnel de la décision et sa portée stratégique	9
1.1.2. Les limites de la rationalité du décideur et la complexité psychologique.....	11
1.1.3. La prise en compte des effets de système dans le processus décisionnel	13
1.1.4. En conclusion	15
1.2. Le consensus et la prise de décision par consensus	16
1.2.1. Une grille d'analyse du consensus au sens large.....	17
1.2.2. La prise de décision par consensus	20
1.2.2.1. Prise de décision par consensus, compromis et consentement.....	20
1.3. Revue de littérature sur la prise de décision par consensus en contexte	22
1.3.1. La palabre en Afrique subsaharienne.....	22
1.3.2. Le tajmaât en Afrique du Nord.....	25
1.3.3. Les Naachids Navajos	28
1.3.4. Les Buraku japonais.....	30
1.3.5. La réunion d'affaire Quaker	31
1.3.6. En conclusion	32
1.4. La prise de décision par consensus et l'écovillage	35
1.4.1. La communauté intentionnelle	36
1.4.2. L'écovillage.....	37
1.4.3. Une nouvelle vague de communautés intentionnelles.....	38
1.4.5. L'écovillage, entre rupture et continuité	40
1.4.6. La prise de décision par consensus dans les écovillages	41
1.5. En conclusion	43
Chapitre 2 : Dispositif de recherche	46
2.1. Rappel de l'objet d'étude, de la problématique, de la question de départ et du terrain	48
2.2. Question de recherche et questions intermédiaires.....	50
2.3. Un cadre théorique à plusieurs niveaux.....	51
2.4. Trois objectifs de recherche	55
2.5. Échantillonnage et présentation des écovillages investigués	56
2.6. Détails de la collecte de données.....	61
2.7. Chronologie de la collecte.....	64

Chapitre 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	67
3.1. Présentation de l’approche processuelle de la prise de décision	67
3.2. Collecte d’information spécifique	71
3.3. Analyse des résultats	71
3.3.1. Un désir informel de consensus	71
3.3.2. L’existence d’un modèle formel de prise de décision par consensus	73
3.3.3. Des processus périphériques également formalisés.....	76
3.4. En conclusion :	89
Chapitre 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?	92
4.1. Présentation des théories invoquées	92
4.2. Collecte d’information spécifique	94
4.3. Analyse des résultats	96
4.3.1. Un échange de bons procédés entre écovillages	96
4.3.2. L’existence d’un réseau de pratiques.....	98
4.3.3. Un champ d’expertise et de formation en développement.....	108
4.3.4. L’écovillage, une forme d’organisation gagnant en légitimité	114
4.4. En conclusion :	123
Chapitre 5 : Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l’écovillage ?	126
5.1. Présentation de l’approche critique dans l’étude des organisations	126
5.2. A - Quel rapport l’écovillage entretient-il avec la grande société ?	129
5.2.1. Collecte d’information spécifique	129
5.2.2. Analyse des résultats : une posture politique ambiguë	130
5.2.3. En conclusion :	132
5.3. B - Que signifie cette nouvelle floraison d’écovillages dans nos sociétés ?	134
5.3.1. Collecte d’information spécifique.	134
5.3.2. Présentation du cadre théorique de Louis Dumont.....	135
5.3.3. L’écovillage, une communauté égalitaire et individualiste aux marges de la société mondaine	140
5.4. C - Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l’écovillage ?	148
5.4.1. Application du cadre théorique de Louis Dumont à l’analyse de l’objet d’étude en contexte.....	148
5.4.2. En conclusion :	164
Chapitre 6 : Comment expliquer que la PDC suscite aujourd’hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?	167
6.1 Au-delà des écovillages	168
6.2 Les formateurs certifiés : un pont empirique entre les mondes	171
6.3. Des liens historiques entre les mondes	172
6.3.1. Communautés intentionnelles et « New Left » :.....	172

6.3.2. Communautés et Économie Sociale et Solidaire :.....	179
6.3.3. La « New Left » et le milieu de l'innovation américain :	185
6.4. L'Individu, un pont théorique entre les mondes	186
6.5. La désirabilité d'une culture politique du consensus	187
6.6. En conclusion	191
<i>Conclusion</i>	<i>193</i>
Synthèse des apprentissages	193
Contributions, limites et ouvertures	200
<i>Bibliographie</i>.....	<i>204</i>
<i>Annexe 1 - Les communautés intentionnelles dans l'histoire.....</i>	<i>i</i>
<i>Annexe 2 : Observations directes d'une Terre de Cristal de la Famille Arc-en-ciel</i>	<i>v</i>

Liste des figures

- Figure 1 : Un arbre de décision typique de théorie des jeux*
- Figure 2 : La psychologie complexifie un peu le contexte décisionnel*
- Figure 3 : Définition opératoire : décision et prise de décision*
- Figure 4 : Les dimensions du consensus au sens large*
- Figure 5 : Une grille d'analyse du consensus au sens large*
- Figure 6 : Définition opératoire sur le consensus (au sens large)*
- Figure 7 : Consensus et compromis, deux processus décisionnels distincts*
- Figure 8 : Résumé des éléments du contexte culturel encadrant le recours à la PDC*
- Figure 9 : Définition opératoire sur la prise de décision par consensus*
- Figure 10 : Étudier les marges pour comprendre le centre*
- Figure 11 : Quatre vagues de communautés intentionnelles*
- Figure 12 : Définition opératoire de l'écovillage*
- Figure 13 : Résumé des définitions opératoires sur les pratiques décisionnelles*
- Figure 14 : Résumé du dispositif de recherche*
- Figure 15 : Début du dispositif - précision de l'objet d'étude*
- Figure 16 : Intégration de la question de départ au dispositif*
- Figure 17 : Intégration de la question de recherche et des questions intermédiaires au dispositif*
- Figure 18 : Intégration du cadre théorique au dispositif*
- Figure 19 : Les paradigmes de recherche*
- Figure 20 : Intégration des objectifs de la recherche au dispositif*
- Figure 21 : Nombre d'écovillages et éco-lieux par région*
- Figure 22 : Extrait de fiche descriptive - Répertoire des Éco communautés du Québec*
- Figure 23 : Liste des écovillages investigués pour la collecte de données*
- Figure 24 : Guide d'entrevue*
- Figure 25 : Intégration des instruments de collecte de données au dispositif*
- Figure 26 : Chronologie de la recherche*
- Figure 27 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?*

Figure 28 : La décision collective perçue comme un processus froid et rationnel de traitement de l'information

Figure 29 : La décision collective perçue comme un processus de traitement de l'information « parasité » par d'autres processus (affects, émotions, pouvoir)

Figure 30 : La décision collective perçue comme un processus de gestion de l'information, mais également des affects, des émotions et du pouvoir

Figure 31: Guide d'entrevue - dimensions processuelles du consensus et formalisme

Figure 32 : Présentation du Hameau de la Rivière

Figure 33 : Présentation de la Famille Arc-en-ciel du Québec

Figure 34 : Vignette - Le conseil de vision de la Famille Arc-en-ciel du Québec

Figure 35 : Présentation de l'écovillage X

Figure 36 : Observations directes à l'écovillage X

Figure 37 : Vignette - Réunion hebdomadaire de l'écovillage X

Figure 38 : Présentation du Manoir

Figure 39 : Les processus impliqués dans la PDC

Figure 40 : Synthèse des résultats du chapitre 3

Figure 41 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?

Figure 42 : Guide d'entrevue - diffusion des pratiques

Figure 43 : Guide d'entrevue spécifique pour professionnels et formateurs

Figure 44 – Retour de Discussion 1 à l'écovillage X avec la Répondante 0

Figure 45 : Des écovillages en lien

Figure 46 : Présentation de l'écohameau « Neo »*

*Figure 47 : Présentation du Petit écovillage**

Figure 48 : Des sources d'apprentissage communes

Figure 49 : Présentation du Laboratoire du Réal

Figure 50 : Observation directe - La Réunion informative du Laboratoire du Réal

Figure 51 : Deux formations populaires auprès des écovillages

Figure 52 : Vignette – Une formation en sociocratie

Figure 53 : Origines et réseau de diffusion des pratiques

Figure 54 : Légitimité et diffusion de la CNV et de la Sociocratie

Figure 55 : Le développement d'un champ institutionnel

Figure 56 : Présentation de la Cité Écologique

Figure 57 : Notes d'observation globales de la visite à la Cité Écologique

Figure 58 : Vignette - La formation aux apprentis écovillageois à la Cité Écologique

Figure 59 : Synthèse des résultats du chapitre 4

Figure 60 : Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?

Figure 61 : Évolution des échelles d'analyse et des contextes associés

Figure 62 : Guide d'entrevue - Compréhension du contexte

Figure 63 : Synthèse des résultats de la partie 5a

Figure 64 : Évolution des échelles d'analyse et des contextes associés

Figure 65 : Guide d'entrevue - Compréhension du contexte

Figure 66 : Comparaison des modèles de castes et d'individu

Figure 67 – Retours de Discussion 2 à l'écovillage X avec les répondants 3, 4 et 5.

Figure 68 : Synthèse des résultats de la partie 5a et 5b

Figure 69 : Rappel de la décision par consensus perçue comme un processus multiple

Figure 70 : Rappel de la dynamique de développement d'un champ institutionnel

Figure 71 : Points d'intérêt de l'histoire des communautés intentionnelles

Figure 72 : Cercles de décision et histoire des communautés intentionnelles

Figure 73 : Rappel des origines de la sociocratie

Figure 74 : Observations directes - Le rassemblement Arc-en-ciel du Québec

Figure 75 : Le paradoxe du primitivisme

Figure 76 : Sociétés « primitives », sociétés stratifiées et sociétés d'individus

Figure 77 – Retour de Discussion 3 à l'écovillage X avec la Répondante 0

Figure 78 : Synthèse des résultats de la partie 5c

Figure 79 : Rappel du dispositif de recherche

*Figure 80 : Présentation de Climatix**

Figure 81 : Histoire du consensus dans les mouvements sociaux

Figure 82 : Communautés intentionnelles et mouvements sociaux

*Figure 83 : Présentation de Cogeti**

*Figure 84 : Deux rencontres de Cogestion à Cogeti**

Figure 85 : Communautés intentionnelles et économie sociale

Figure 86 : Communautés intentionnelles, entreprises et communautés numériques

Figure 87 : Rappel de la grille d'analyse du consensus

Figure 88 : Présentation de la théorie de Chantale Mouffe

Figure 89 : Synthèse des résultats du chapitre 6

Figure 90 : Résumé des apprentissages

Figure 91 : Rappel des objectifs de recherche

Figure 92 : Histoire des communautés intentionnelles du 6ème siècle av JC à la fin du 20ème siècle

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Yves-Marie Abraham, professeur à HEC Montréal, pour son encadrement tout au long de cette thèse et pour la confiance qu'il m'a témoigné pour la mener à bout. À ses côtés, j'ai pu m'initier à la pensée critique et en comprendre les bienfaits. J'aimerais aussi le remercier pour la constance de ses encouragements.

Je remercie Monsieur Cyrille Sardais, professeur à HEC Montréal, ainsi que la Chaire de leadership Pierre Péladeau dont il est titulaire. Cette thèse est le fruit d'une collaboration de plusieurs années qui n'aurait pu être menée sans le soutien de Monsieur Sardais et de sa chaire. Je le remercie également d'avoir partagé avec moi ses pertinentes intuitions.

J'adresse mes remerciements à Monsieur Sylvain A. Lefevre, professeur à l'Université du Québec à Montréal, ainsi qu'à Monsieur Dan Furukawa-Marques, professeur à l'Université Laval, de l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant de faire partie du comité ainsi que du jury de cette thèse.

Je remercie finalement les écovillageois qui, à travers le Québec, m'ont accueilli chez eux, partagé leur intimité et répondu à mes nombreuses questions.

Introduction

La prise de décision par consensus (PDC) est un modèle décisionnel qui séduit aujourd'hui une diversité d'organisations. Cet engouement se manifeste autant en entreprise que dans les organisations politiques internationales, les communautés numériques, les nouveaux mouvements sociaux ou les écovillages.

Dans le monde de l'entreprise, la gouvernance évolue vers un pouvoir décisionnel de plus en plus distribué. Que ce soit dans les grandes multinationales ou dans les entreprises de l'économie sociale (Fallery, 2016), il y a un intérêt pour les formes de gouvernance plus inclusives, plus participatives et plus « démocratiques ». De nouvelles manières de gouverner l'entreprise, telles que la sociocratie (Edenburg, 1998 ; Delstanche, 2015), l'holocratie (Robertson, 2015 ; Couture-Lebrun, 2020) ou les entreprises libérées (Geetz & Carney, 2013 ; Gagnon, 2021) semblent séduire un large spectre d'entreprises.

La prise de décision par consensus est un modèle qui semble lui aussi s'inscrire dans cette tendance à l'aplatissement des structures de gouvernance. Dans le milieu des affaires (comme le montre les citations suivantes issues de revues praticiennes), sa désirabilité est tantôt mise de l'avant, tantôt remise en question mais l'engouement, lui, est bien présent.

« La gestion par consensus est aujourd'hui très à la mode et une qualité exigée de tous les décideurs. (...) C'est une conception fondée sur des pourparlers constructifs où l'on s'assure que chacun trouve son intérêt à coopérer ».

(Gagnon, 2022)

« Nous avons une culture de consensus », m'a récemment déclaré un dirigeant d'une entreprise du Fortune 500, lorsque je lui ai demandé comment sa société prenait généralement des décisions. C'est une réponse que j'entends souvent, sans surprise. Le consensus est à la mode, avec des organisations du monde entier se vantant fièrement d'y

*avoir recours dans leurs déclarations de mission, leurs offres d'emploi et leurs lettres aux actionnaires. » [Notre traduction]
(Pittampalli, 2018)*

*“Quel est l'avantage d'utiliser le consensus ? Nous obtenons de meilleurs résultats. Nous apprenons à agir comme des pairs, pas comme des parents ou des enfants. Nous avançons vers l'équité que nous disons vouloir dans la société. Nous valorisons la collaboration et l'innovation. Nous nous dirigeons vers plus d'humilité”
[Notre traduction]
(Weinzwe, 2021)*

*« Bienvenus dans le monde enchanté de la prise de décision par consensus, où les PDG et les managers ont peur d'être blâmés pour leurs mauvais résultats et ne prennent donc tout simplement plus de décisions. Ils s'en remettent au groupe et laissent faire. Oh, vous savez, nous avons tous décidé ensemble ! Nous étions tous satisfaits de la décision !
Nous en tirerons des leçons la prochaine fois !» [Notre traduction]
(Marsh, 2018)*

A l'extérieur du monde de l'entreprise, la prise de décision par consensus a été adoptée dans des organisations politiques internationales, comme l'*Association des Banques Centrales Africaines* ou encore l'*Organisation Mondiale du Commerce*. Ces réformes au niveau de la gouvernance ont fait suite aux pressions et à l'appel à plus d'équité d'une partie des membres de ces organisations mais également de la société civile.

« L'un des changements les plus intrigants est l'augmentation généralisée du recours à la prise de décision par consensus. Qu'est-ce qui explique cette augmentation et quelles sont les implications politiques de ce changement ? (...) Des universitaires, des représentants des pays du BRIC, des manifestants d'ONG internationales et d'autres groupes d'intérêt soutiennent depuis des années que l'usage du vote au sein des organisations internationales calcifiait les inégalités. Ils ont donc appelé à une réforme suggérant un changement des règles de décision.» [Notre traduction] (Gould, 2016)

Le mouvement *Occupy Wall Street* de 2011 a encouragé ces réformes de gouvernance au sein des institutions internationales. Si ce mouvement de militants *Grass Roots* et anticapitaliste porte un intérêt particulier pour les systèmes de gouvernance internationaux, c'est aussi qu'il met un point d'honneur à appliquer la prise de décision par consensus dans ses propres rangs. La prise de décision par consensus fut ainsi largement utilisée lors des manifestations d'*Occupy*, soutenue par une série de processus et de rôles spécifiques, puis accompagnée d'autres pratiques telles qu'un ensemble de signes de mains inspiré du langage pour sourds-muets et visant à conserver le pouvoir de chacun à acquiescer, interrompre et s'interposer dans des réunions et des cercles décisionnels regroupant parfois un nombre élevé de participants.

Occupy n'est toutefois pas le seul mouvement social contemporain à pratiquer le consensus. La PDC semble en effet trouver un terreau adéquat dans plus d'un groupement activiste.

« Des universitaires spécialistes des mouvements sociaux ont noté que les nouveaux mouvements sociaux des années 1960, 1970 et 1980 (féministes, écologistes, pacifistes, homosexuels), aussi connus comme la nouvelle gauche ou la contre-culture, et qui vont converger au sein du mouvement altermondialiste à la fin des années 1990, se distinguent des mouvements sociaux hiérarchisés de type syndicat ouvrier ou parti de masse parce qu'ils fonctionnent au consensus, sans chefs formels ni postes permanents ».

(Dupuis-Déri, 2005)

Si, historiquement, la décision est collégiale dans le monde universitaire, le consensus comme modèle décisionnel spécifique y a aujourd'hui le vent en poupe.

“Il y a plus d'un an, je suis devenue présidente du département de psychologie, de neuroscience et de comportement de l'Université McMaster. Depuis lors, le département n'a pas voté une fois. Mon département utilise une prise de décision formelle par

*consensus, et au lieu de politiques, nous avons des procédures opérationnelles
standardisées.*” [Notre traduction]
(Rutherford, 2023)

Dans les espaces numériques, les structures organisationnelles des communautés Web de type wiki se basent aussi sur une forme de prise de décision par consensus.

*« Self-management, entreprise libérée, collectifs autonomes... la figure imposée du
manager intermédiaire se fissure de plus en plus, notamment dans les nouvelles formes
d'organisation telles que les communautés Internet (...)»*
(Fallery, 2016)

La gouvernance de Wikipédia est par exemple définie comme un régime de consensus associant vigilance mutuelle, régulation des conflits et sanctions graduées (Fallery et al., 2013). Au sein de l'encyclopédie en ligne, c'est en effet sur le consensus que fonctionne la mise à jour du contenu des pages. Lorsqu'une page a été modifiée suffisamment de fois pour ne plus susciter le désaccord des internautes sur son contenu, il est dit que *« le consensus est atteint »*.

Enfin, les écovillages, mouvement ayant émergé dans les années 1990 mais issu d'une longue tradition de communautés intentionnelles, revendiquent également, aux marges de la société, l'utilisation de modes de gouvernance démocratiques et inclusifs comme celui du consensus.

*“Généralement, les communautés intentionnelles s'organisent en embrassant l'idéologie
du consensus”*[Notre traduction]
(Koduvayur Venkitaraman, 2022)

Il y a donc un intérêt dans nos sociétés pour la prise de décision par consensus au sein d'organisations en apparence très différentes qui n'est pas sans soulever quelques interrogations.

Quelles sont les raisons qui rendent la prise de décision par consensus aussi séduisante pour le militant de Wall Street que pour le DRH d'une multinationale ? La prise de décision par consensus serait-elle emblématique d'une époque, d'une culture, d'une génération ? Y aurait-il dans la prise de décision par consensus l'incarnation d'une norme morale contemporaine qui séduirait et réunirait des groupes parfois aux antipodes du spectre politique ? Quelle est-elle ? Comment expliquer qu'elle semble transcender les divergences idéologiques dont se couvrent les différentes formes d'organisations qui y recourent ? Représente-t-elle l'incarnation d'un système idéologique hégémonique et moins facilement perceptible ?

Ces questionnements représenteront le point de départ de notre investigation et peuvent être résumés ainsi : « *Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?* ».

Dans un premier chapitre, nous nous baserons sur la littérature appropriée pour clarifier notre objet d'étude et proposer des définitions opératoires de la décision, du consensus et de la prise de décision par consensus. Une grille d'analyse du consensus sera développée pour différencier et nuancer *prise de décision par consensus, état de concorde, accord unanime et culture du consensus*.

Nous parcourrons par la suite une littérature étudiant la PDC dans différents contextes socioculturels. Nous verrons comment la palabre africaine s'inscrit dans les croyances magico-religieuses des communautés qui y ont recours, comment le Naachid Navajo maintient les liens de solidarité entre les clans et comment la tajmaât Kabyle performe une logique de l'honneur propre au système tribal des anciennes communautés berbères. Ce survol culturel nous amènera à poser comme principe que pour comprendre la raison d'être de la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe.

Nous choisirons alors l'écovillage comme groupe d'étude, présenterons son histoire et parcourrons les travaux s'intéressant à la PDC dans cet environnement particulier. Nous présupposons en effet qu'observer ces communautés en marge permet d'éclairer ce qui se passe au centre, notamment parce qu'on tente d'y mettre en œuvre des principes avec une certaine pureté. Sur ce terrain d'étude, notre question de recherche sera opérationnalisée ainsi : « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* »

Au second chapitre, nous poursuivrons par une présentation détaillée de notre dispositif de recherche. Échantillons empiriques, instruments de collecte de données, cadres théoriques et méthodologies seront, entre autres, discutés.

Nous entrerons alors dans le cœur de notre travail. Au troisième chapitre, nous nous intéresserons à l'aspect formel et technique du processus de prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage. Nous observerons les réunions et délibérations pour identifier des étapes récurrentes et des rôles incontournables. Nous utiliserons ici une perspective processuelle et poserons la question intermédiaire suivante : « *quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?* ».

Au quatrième chapitre, nous montrerons comment la prise de décision par consensus représente une tendance palpable au sein des écovillages. Nous invoquerons un triptyque de théories afin d'observer sa formalisation et sa diffusion au niveau inter-organisationnel, c'est-à-dire entre les écovillages. Nous nous demanderons alors « *comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?* ».

Au cinquième chapitre, nous focaliserons sur le contexte d'étude de la PDC. Pour ce faire, nous investiguerons le rapport ambigu entre l'écovillage et la grande société. Nous suivrons alors les pas de l'anthropologue Louis Dumont pour donner sens à ces communautés, notamment à travers une analyse de l'idéologie individualiste moderne.. Nous nous demanderons « *que signifie cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ?* ». A la lumière de cette compréhension du contexte, nous combinerons l'ensemble des

résultats jusqu'alors obtenus afin de répondre à notre question de recherche : « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ».

Au terme de cette analyse, nous aurons, d'une part, précisé techniquement ce qu'est un processus de prise de décision par consensus, documenté l'engouement à son égard dans le cas précis des écovillages, puis proposé une interprétation anthropologique du succès de cette pratique dans les écovillages.

Dans un sixième et dernier chapitre, notre recherche nous amènera à revenir vers notre question de départ et proposer des pistes de réflexion sur les explications qui, à l'extérieur des frontières de l'écovillage, amènent des organisations en apparence très différentes à opter pour le consensus.

Chapitre 1 : Définitions opératoires et revues de littérature

Au cours de ce premier chapitre, nous présenterons une revue de littérature sur la décision et la prise de décision. Cette revue amènera l'idée que les variables pouvant expliquer un processus décisionnel évoluent des plus simples (les limites de la rationalité individuelles) aux plus complexes (les effets de système).

Nous pointons ensuite du doigt le flou entourant la notion de consensus et proposons une grille d'analyse en quatre dimensions : l'accord unanime, l'état de concorde, le processus de prise de décision par consensus et la culture du consensus. Nous amenons l'idée que le « *processus de prise de décision par consensus* » (notre objet d'étude dans cette thèse) incarne une « *culture* » (le contexte) qui le surplombe et le légitime. Nous insistons donc une seconde fois sur l'importance d'étudier les « effets de système » à l'échelle culturelle pour donner du sens à une pratique décisionnelle en situation.

Nous comparons par la suite la prise de décision par consensus à des modèles de décision similaires comme la prise de décision par consentement ou par compromis. Nous insistons sur le fait que le consensus est un modèle plus « idéaliste » que les autres et nous pointons donc de nouveau du doigt l'existence de normes socioculturelles qui lui sont intrinsèques.

Nous présentons alors des études qui s'attèlent à analyser la prise de décision par consensus en s'intéressant aux subtilités de différents contextes culturels dans lesquels il évolue. Nous comprenons ainsi comment la prise de décision par consensus s'inscrit dans le mysticisme Quaker, les structures claniques Navajo ou la culture guerrière Kabyle. Ces exemples de la littérature renforcent une quatrième fois l'idée que pour comprendre la raison d'être de la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe.

Nous dévoilons ensuite le contexte de notre étude, l'écovillage. Nous évoquons son histoire, en offrons également une définition préliminaire et abordons les travaux s'intéressant à la prise de décision par consensus dans ce milieu spécifique.

1.1. Entre contenu et processus, revue de littérature en théorie de la décision

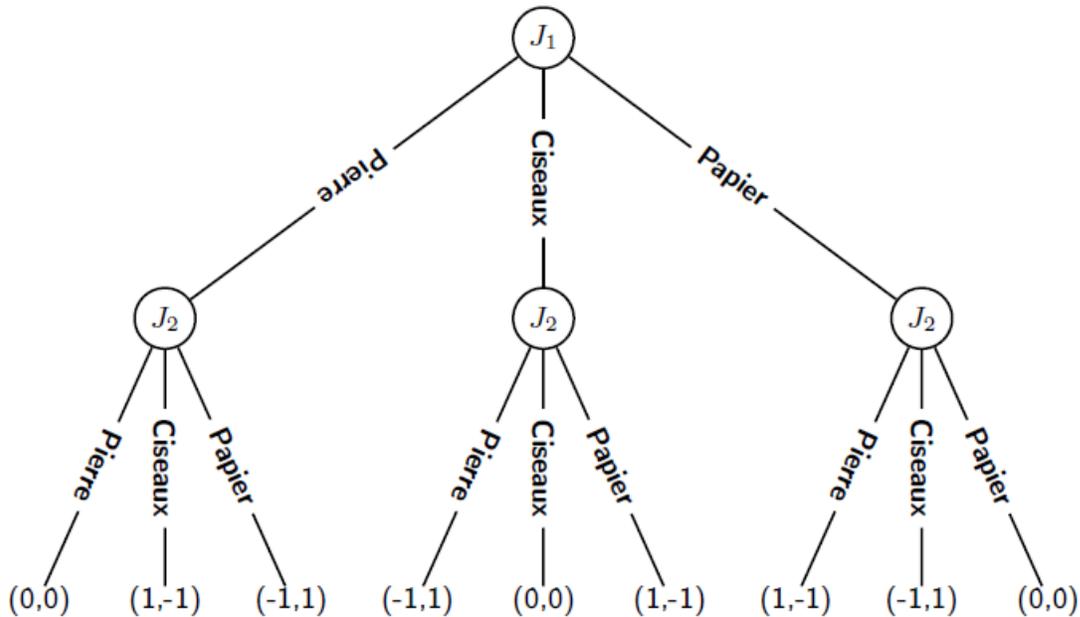
Dans cette première revue de littérature, nous montrerons les différentes perspectives en théorie des organisations qui s'intéressent à la décision. Nous nous baserons sur une catégorisation de la littérature proposée par Aldrin (2018) et qui propose de distinguer les travaux qui perçoivent la décision comme un contenu de ceux qui l'identifient comme un processus. Nous ne suivrons pas ici une chronologie stricte ni ne viserons à être exhaustifs dans les théories présentées mais chercherons à illustrer, au travers du passage d'une théorie à l'autre et d'une inspiration disciplinaire à l'autre, l'élargissement de ce qu'on pourrait appeler une échelle ontologique. Autrement dit, les premières théories présentées focaliseront sur les éléments non contextuels de la décision alors que les suivantes mettront en parallèle la décision avec des variables de plus en plus systémiques (psychologiques, politiques, sociales, etc.).

1.1.1. Le contenu informationnel de la décision et sa portée stratégique

La littérature sur la décision «*fait apparaître une opposition entre contenu et processus qui a longtemps structuré le débat*» (Aldrin, 2018). Il s'agit de deux manières bien distinctes d'appréhender la décision. La première s'intéresse au contenu de la décision sans accorder d'importance au processus y conduisant. La seconde considère que c'est la manière de parvenir à la décision qui est digne d'intérêt.

L'approche du contenu peut être illustrée par l'économie mathématique, plus particulièrement par la théorie des jeux. Là, nous voyons bien que seul le contenu de la solution choisie parmi d'autres importe. Le contenu de la solution privilégiée est optimal ou ne l'est pas mais le calcul y menant reste en coulisse.

Figure 1 : Un arbre de décision typique de théorie des jeux



En théorie des jeux, l'individu (souvent un acteur économique) fait un choix de manière à optimiser son gain. Ce gain est représenté par une fonction algébrique que les théoriciens des jeux et les différents scénarios mis en scène complexifient en ajoutant des notions de probabilité, de stochastique, etc. L'individu qui prend sa décision est supposé rationnel.

En gestion, le décideur est encouragé à se plier à cette exigence de rationalité pour prendre la bonne décision stratégique dans un environnement simplifié. Les tenants de la perspective de la décision stratégique s'attèlent par exemple à simplifier cet environnement pour aider le décideur dans cette performance logique (Ansoff, 1965 ; Chandler, 1972 ; Porter, 1980 ; Andrews, 1987). Ici, seul le contenu de la décision compte. Il est l'élément principal censé diriger les ressources d'une organisation dans la bonne ou la mauvaise direction.

« La stratégie d'entreprise est le fil de décisions dans une entreprise qui détermine et révèle ses objectifs et ses buts, élabore les principales politiques et plans pour atteindre

ces objectifs, et définit le type d'activité que l'entreprise doit poursuivre, la forme de contribution économique et non-économique qu'elle entend proposer à ses actionnaires, ses employés, ses clients et, plus largement, sa communauté » [Notre traduction]
(Andrews, 1987, dans Séguin et al., 2008)

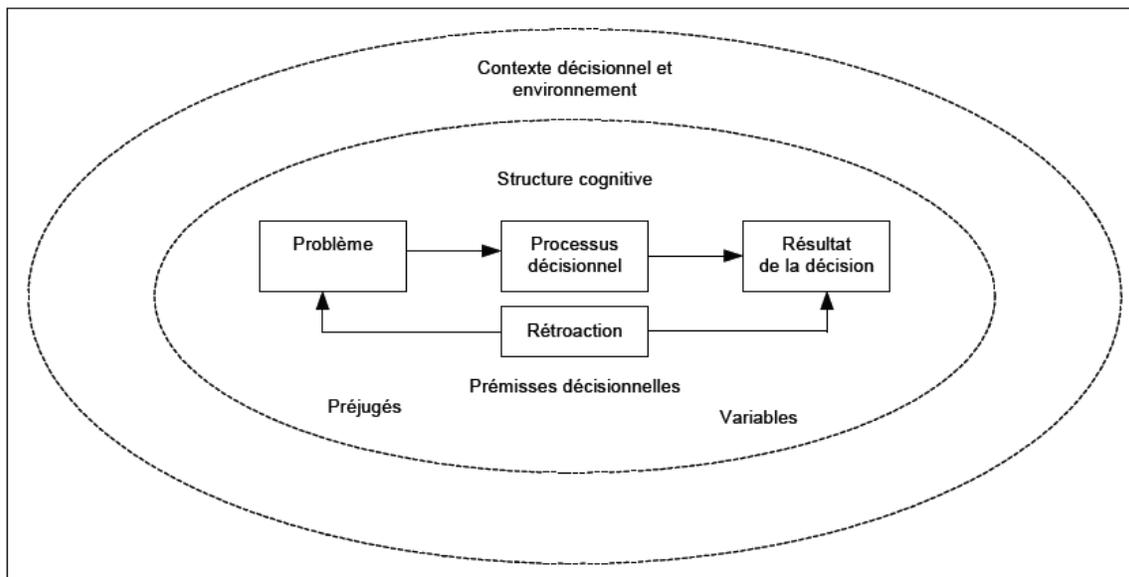
L'approche du contenu dans les études sur la prise de décision a cependant été critiquée pour son manque d'intérêt vis-à-vis des dynamiques non rationnelles du processus décisionnel ainsi que des effets de système entourant la décision.

1.1.2. Les limites de la rationalité du décideur et la complexité psychologique

Cette rationalité du preneur de décision prônée par la théorie des jeux ou l'économie classique a été lourdement remise en question. La première critique de la rationalité individuelle a été amenée par Herbert Simon (1955) et les tenants de la rationalité limitée. D'une part, la connaissance de l'information nécessaire à une prise de décision optimale est incomplète. De l'autre, les individus anticipent difficilement sur les conséquences de leurs décisions. Finalement, même si l'information est parfaite, il est difficile de se représenter toutes les solutions possibles face à une situation.

L'axiome de l'individu rationnel dans l'économie classique a également profondément été remis en cause par les travaux de Kahneman et Tversky en psychologie comportementale en intégrant des éléments intuitifs plus complexes à la prise de décision. La psychologie comportementale prendra ainsi en compte plus d'éléments, comme l'existence de préjugés, mais en gardant la cognition du « décideur » au centre du tableau.

Figure 2 : La psychologie complexifie un peu le contexte décisionnel



(dans Aldrin, 2018 , d'après Chermack, 2003)

Avec une lentille psychologique, nous dirions que la théorie des jeux sous sa forme simpliste (initiale) s'alignerait avec une vision computationnaliste de la cognition concevant l'esprit comme un système de traitement de l'information. Le cognitivisme serait quant à lui proche du computationnalisme mais s'alignerait avec les développements induits par les idées de Simon sur les limites de la rationalité. La psychologie comportementale serait ensuite amenée par Tversky et Kahneman pour affirmer que nous ne sommes pas rationnels dans nos prises de décision mais que nous serions plus guidés par l'intuition. Enfin, les travaux d'Antonio Damasio (1995) insisteront sur l'interdépendance entre la raison et l'émotion dans la prise de décision.

En théorie des organisations, les cartes cognitives focalisent sur les représentations mentales du décideur. Elles ouvrent une première boîte noire dans la compréhension du processus décisionnel. Elles permettent d'intégrer les variables de différents niveaux de l'esprit humain en cartographiant les représentations mentales d'un individu. Les cartes permettent donc de rendre compte de certaines considérations plus abstraites et symboliques de la prise de décision.

1.1.3. La prise en compte des effets de système dans le processus décisionnel

Les psychologues reconnaissent que l'analyse des choix logiques des individus mobilisent des éléments irrationnels, émotionnels et intuitifs qui présupposent l'existence de connaissances et de croyances profondes chez chacun d'eux. Toutefois, l'origine sociale de ces croyances et connaissances forme à nouveau pour ces chercheurs une boîte noire qui est généralement exclue de leurs champs disciplinaires et relève davantage de la sociologie, de la science politique ou de l'anthropologie.

« L'action de choisir relève d'une détermination par laquelle l'acteur concerné donne la préférence à une option, une possibilité, en écartant les autres. Il ne peut y avoir de choix que s'il y a liberté et pouvoir d'opter entre différentes solutions. L'acteur a-t-il le choix si se présentent à lui, sous la contrainte par exemple, deux propositions entre lesquelles il doit se déterminer, sans qu'aucune ne lui agrée vraiment ? »

(Boutinet et al., 2018)

« En réaction aux chercheurs qui s'intéressent aux comportements humains dans les entreprises, des sociologues américains se lancent dans l'analyse de la bureaucratie et défendent la position suivante : les problèmes et les difficultés auxquels font face les individus dans les organisations sont des effets de système. (...) Ces sociologues considèrent que l'analyse des relations entre les membres d'un petit groupe ne peut pas se faire indépendamment des structures organisationnelles plus larges dans lesquelles il s'inscrit. Ainsi, le comportement des individus dans l'entreprise s'explique moins par leurs motivations personnelles que par le système de rôles qu'ils ont à remplir. (...) Ils se positionnent donc en prenant le pari de comprendre la dimension sociale, voir systémique, qui explique le fonctionnement des entreprises. »

(Rouleau, 2007)

L'analyse du processus décisionnel intègre donc cette dimension sociale lorsqu'abordée dans une perspective systémique et « considère la situation décisionnelle

comme contrainte par une structure de rapports sociaux et par les conduites d'autres individus » (Lauriol, 1994 , dans Aldrin, 2018). C'est ainsi que des études sur la décision qui s'écartent de l'école du contenu et dépassent les notions de psychologie individuelle intègrent une réflexion sur la culture ou la structuration du pouvoir lors de la décision.

« L'intérêt des sciences de la gestion pour la culture a donné naissance aux États-Unis à ce qu'on a appelé Culture and Management. Fritz Rieger (...) se situe dans ce courant. Il nous montre comment la culture nationale a eu un effet sur la prise de décision stratégique dans les cinq entreprises d'aviation qu'il a étudiées. »
(Séguin et al., 2008)

La citation précédente évoque l'intégration de variables culturelles au processus décisionnel alors que d'autres auteurs, comme Crozier et Friedberg (1977), s'intéressent à la structuration du pouvoir en se demandant *« comment les jeux politiques influencent la façon dont les informations sont utilisées, sélectionnées ou présentées lors d'une prise de décision »* (Aldrin, 2016). Dans le monde de l'entreprise contemporaine, nous pourrions illustrer ceci en posant un regard critique sur le recours aux firmes de conseil en entreprise et à cette logique où le dirigeant fait appel à une firme externe pour lui « souffler » une décision difficile, se déresponsabiliser de ses conséquences ou encore, en assoir la légitimité.

Considérant la prise de décision comme une pratique « fabriquée » socialement au sein de l'entreprise par une multiplicité d'acteurs et d'autre pratiques, la perspective de la décision « as practice » est une approche qui vise à se focaliser sur les pratiques et les activités des acteurs d'une organisation lors du processus de décision. Cette approche emprunte parfois des concepts à la théorie de l'acteur réseau développée par Callon et Latour où toute pratique ou production de connaissance est le fruit d'une interconnexion d'acteurs humains et non humains (objets, techniques, lieux).

La perspective « as-practice » et la théorie de l'acteur réseau offrent toutefois une analyse contextuelle maximale dans l'espace mais pas dans le temps. C'est-à-dire que le

réseau d'acteurs impliqués à l'instant de l'analyse, l'état actuel de leurs routines et un tas d'autres paramètres intéressent ces chercheurs mais ces derniers ne visent pas à inscrire leur réflexion dans un contexte historique.

La sociologie classique ou la branche critique des sociologues invoquée en théorie des organisations pour comprendre la prise de décision dépasse non seulement la complexité psychologique en étudiant les effets de système mais s'attèle aussi à leur donner sens au niveau sociohistorique. Les travaux de Bourdieu (1972) sur les pratiques socialement intériorisées nous amènent par exemple à penser la prise de décision comme le produit d'un long processus de socialisation. En théorie des organisations, les perspectives critiques s'arrogeront la tâche de lever le voile sur les pratiques qui semblent aujourd'hui immuables en identifiant leurs trajectoires sociohistoriques, comme c'est le cas des différents modèles de prise de décision qui se diffusent aujourd'hui.

1.1.4. En conclusion

Cette première revue de littérature sur les travaux s'intéressant à la décision démontre un élargissement de l'échelle d'étude ayant comme point de départ l'analyse de la décision comme un « choix » et aboutissant à l'analyse de la prise de décision comme un processus aux nombreuses variables. De cette première revue, nous pouvons extraire une première définition opératoire de la décision et de la prise de décision.

Figure 3 : Définitions opératoires : décision et prise de décision

La décision fait référence à un choix. Elle peut être pensée comme le contenu de ce choix ou comme le processus y conduisant. Dans le second cas, nous parlerons de prise de décision. La prise de décision est influencée par une infinité de variables allant des plus simples (les limites de la rationalité du décideur) aux plus complexes (les effets de système) que les chercheurs tentent de comprendre.

Cette revue offre également un argument pour appuyer notre posture théorique : plus nous réfléchissons à la prise de décision en intégrant des variables à des échelles d'analyse élevées, plus nous en extrayons un sens profond.

Nous serons désormais amenés à investiguer la prise de décision par consensus comme forme collective de processus décisionnel. Comme nous l'avons fait au sujet des notions de décision et de prise de décision, nous commencerons dans la sous-partie suivante par discuter de consensus afin de débroussailler le terme et marquer la différence entre consensus et prise de décision par consensus.

1.2. Le consensus et la prise de décision par consensus

Le consensus peut faire référence à un accord unanime, un état de concorde, un processus décisionnel ou se référer à une culture. Nous commencerons ici par préciser ces différentes notions et développer une grille d'analyse. Ceci nous permettra de dépasser le flou entourant la notion.

« Il y a beaucoup de choses que nous ne savons pas sur le consensus. Que signifie concrètement "décider par consensus"? (...) Les chercheurs ont supposé que le "consensus" en tant que processus de prise de décision organisationnelle est équivalent à l'usage courant du terme "consensus". Dans un sens courant, nous utilisons "consensus" pour signifier un accord. Des recherches ont adopté cet usage du terme et ont choisi de définir le consensus comme équivalent à l'unanimité. Plusieurs chercheurs ont ainsi confondu l'unanimité et le consensus » [Notre traduction]
(Gould, 2016)

Ensuite, nous préciserons ce qu'est la prise de décision par consensus et montrerons, comme nous l'avons fait pour la prise de décision, que son étude s'enrichirait d'une compréhension du contexte culturel dans lequel elle s'inscrit.

1.2.1. Une grille d'analyse du consensus au sens large

Le consensus est un terme pluriel qui peut faire référence à un processus décisionnel mais également à sa finalité, l'accord unanime, à un état de concorde social ou se rapporter à une véritable culture du consensus. Ces quatre dimensions composent ce que nous nommerons, pour éviter les amalgames dans la lecture, *le consensus au sens large*.

Figure 4 : Les dimensions du consensus au sens large

	Pise de décision par consensus	Consensus comme accord unanime	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus
<i>Échelle d'observation</i>	Intra- organisationnelle	Intra- organisationnelle	Intra- et extra- organisationnelle	Extra- organisationnelle
<i>Degrés de formalisme</i>	Haut			Faible
<i>Antonyme / Opposition</i>	Autres processus de décision (ex : vote à la majorité)	Désaccord / mésentente	Conflit / Discorde	Culture du conflit / de l'antagonisme

La première dimension du consensus au sens large est *l'accord unanime* en fin de processus décisionnel. L'accord unanime est la dimension la plus instinctive du consensus que nous avons lorsque nous entendons ce terme. Pour reprendre les mots de Corroyer (2013), il s'agirait d'un « *accord* », d'une « *identité de vue ou d'intérêt entre des parties* » ; d'une « *approbation* », d'un « *consentement mutuel à une même proposition* ». Il doit en ce sens être opposé au « *désaccord* », soit à une « *divergence d'opinions déclarées* » ou à une « *opposition entre thèses ou intérêts contradictoires* ».

Le consensus au sens large se réfère aussi au processus décisionnel précédant cette décision. Il s'agirait du processus par lequel cet accord unanime est obtenu ou souhaiterait

être obtenu et correspond à notre objet d'étude, *la prise de décision par consensus*. Nous évoquons ici « *un processus décisionnel collectif qui exige des participants qu'ils s'entendent avant qu'une action soit entreprise* » (Christian, 2006). Lorsque la résolution du conflit joue un rôle majeur dans ce processus ou que les délibérants se forcent à accepter une proposition, il peut ressembler davantage à une pratique de compromis ou de consentement (nous reviendrons plus tard sur la nuance entre ces termes).

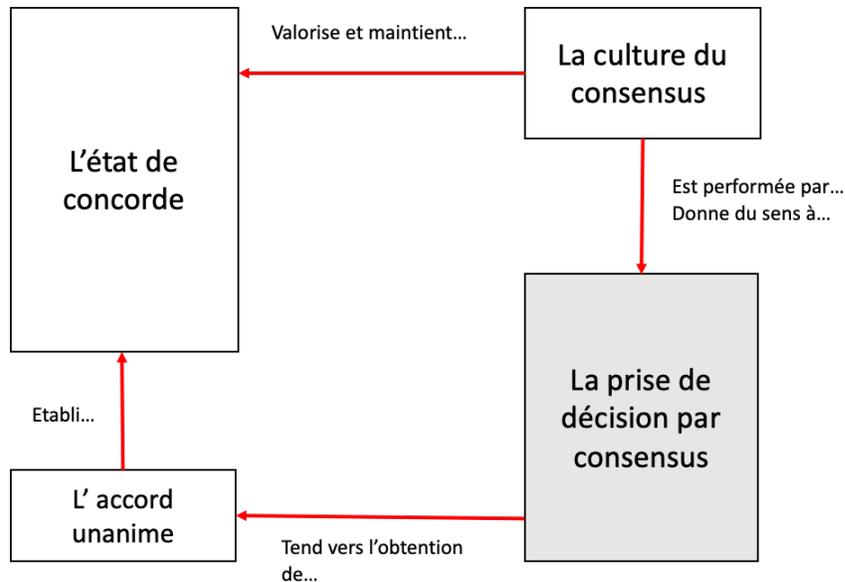
Si la première de ces deux dimensions est relative à un état et la seconde à un processus, elles restent toutes deux spécifiques au contexte d'une délibération et partagent un haut degré de formalisme.

Le consensus au sens large fait également référence à l'état d'un groupe après que le processus ait été acté et que la décision ait été prise. On parlera ainsi d'un groupe rallié ou d'un **état de concorde** au sein du groupe. Cette dimension dépasse le cadre formel d'une délibération limitée dans le temps et l'espace. Autrement dit, il y aurait consensus dans un groupe, une organisation, une communauté ou encore une société au sens large, lorsqu'il n'y a pas de conflit ouvert. Corroyer (2013) parlera d'une « *convenance générale entre parties d'un tout uni dans la paix* », d'une « *entente en bonne intelligence* », d'un état propre à une « *communauté de pensée et de sentiments sous-jacente au dialogue* ». Cette définition du consensus peut être opposée à la notion de « *discorde* », de « *dissentiment profond* », de « *différend grave* », sources d'hostilité et de mésentente.

Enfin, le consensus implique l'existence d'un idéal, d'une posture morale et d'un travail éthique, d'une **culture du consensus** préliminaire à la décision et performée, actée et incarnée lors du processus décisionnel. Cette dimension permet de voir l'état de concorde social établi par la prise de décision par consensus comme résultant aussi de processus sociologiques, politiques et anthropologiques complexes et diffus qui le valoriseraient et le maintiendraient.

La grille d'analyse suivante regroupe les quatre dimensions du consensus au sens large et les liens entre elles. Elle nous servira à éviter les amalgames sur les termes et à utiliser une sémantique précise tout au long du travail.

Figure 5 : Une grille d'analyse du consensus au sens large



Aussi, cette grille d'analyse fait écho à ce que nous avons vu auparavant sur la prise de décision en amenant de nouveau l'idée que le « *processus de prise de décision par consensus* » (notre objet d'étude dans cette thèse) incarne une « *culture* » (variable systémique) qui le surplombe et le légitime. De fait, le sens que nous pouvons donner à la PDC se nourrirait d'une réflexion sur cette culture.

Figure 6 : Définition opératoire du consensus (au sens large)

Le consensus est un terme pluriel qui peut faire référence à un processus de prise de décision mais également à sa finalité, l'accord unanime, à un état de concorde sociale ou se rapporter à une culture.

Concentrons-nous alors sur cette dimension du consensus qui représente notre objet d'étude : la prise de décision par consensus.

1.2.2. La prise de décision par consensus

La PDC fait référence à un processus décisionnel collectif conduisant à ce qu'une décision soit adoptée avec l'accord de tous les membres d'un groupe délibérant. Il s'agit d'une pratique impliquant souvent un certain nombre d'étapes et de rôles. Dans sa forme la plus élémentaire, la prise de décision par consensus débute par la désignation d'un « facilitateur » neutre, de la présentation d'un enjeu à traiter, d'une discussion organisée durant laquelle les membres délibérants échangent leurs points de vue afin d'aboutir à une proposition. Si la proposition fait l'unanimité au sein du groupe, elle est acceptée et le consensus est atteint. Sinon, elle est débattue et peaufinée jusqu'à ce qu'elle soit acceptée. Si à la fin de la discussion, aucune proposition n'est acceptée à l'unanimité, l'enjeu n'est pas résolu et aucune décision n'est prise.

1.2.2.1. Prise de décision par consensus, compromis et consentement

Lors de la délibération et de la construction d'une proposition satisfaisante pour tous, la décision par consensus avoisine d'autres notions comme la décision par *compromis*. Comparer compromis et consensus est également une manière de mieux saisir la spécificité de la prise de décision par consensus mais la différence se fait dans la nuance. Tout d'abord, la prise de décision par consensus nécessite un enjeu mais ne présuppose pas forcément de conflit initial. Il peut y avoir un désaccord et un conflit lors d'une prise de décision par consensus, mais ce dernier visera à être dépassé par la délibération et il s'agira de rallier les délibérants vers une proposition idéale et non-confliktuelle.

Pour le compromis, les choses sont différentes. Le compromis présuppose un désaccord conflictuel et l'essence du compromis se trouve dans la résolution de ce conflit. Le tableau suivant, s'inspirant d'une publication praticienne (Desjardins, 2019), reprend certaines nuances entre compromis et consensus décisionnel.

Figure 7 : Consensus et compromis, deux processus décisionnels distincts
(Desjardins, 2019)

	Prise de décision par consensus	Prise de décision par compromis
Point de départ	Identification d'un enjeu	Identification d'un désaccord conflictuel
Acteurs	Groupe (2 ou +) avec diversité d'opinion	Groupe (2 ou +) avec opposition d'opinion explicite et irréconciliable
Processus	Délibération et gestion des divergences d'opinion	Négociation avec renoncements réciproques explicites
Objectif	Ralliement - Adhésion Établir une proposition à l'enjeu	Entente - Règlement Résoudre un conflit
Posture	Idéaliste	Pragmatique

Lorsque nous parlons d'adhésion (en référence à l'objectif de la prise de décision par consensus dans le tableau), nous faisons référence à une notion flexible. Il peut y avoir adhésion totale et parfaite, mais la force avec laquelle le groupe se soudera autour d'une proposition pourrait aussi être plus faible.

Cette fragilité du consensus « *est particulièrement de mise lorsque l'on présume que « celui qui ne dit mot consent. C'est d'ailleurs l'un des écueils du consensus où, à défaut d'avoir des objections et des oppositions qui se manifestent clairement, l'on présume que le consentement est unanime et qu'il n'existe aucune voix discordante »* (Desjardins, 2019). Nous parlerons alors d'avantage de *consentement* ou de *consensus mou*.

A moins finalement de considérer, que celui qui ne dit mot ne consent en fait pas forcément et que, sans l'affirmation explicite d'un accord, il faut supposer le désaccord. Il y aurait alors à faire preuve de précaution et de parler de *consensus apparent*.

Enfin, lorsque nous nous arrêtons sur la dernière ligne du tableau, nous voyons que le consensus comme le compromis dépasse un peu le cadre de la procédure décisionnelle pour s'arroger d'un certain sens moral. Idéalisme et pragmatisme ne sont pas des notions indépendantes des normes morales et du contexte socioculturel au sein duquel elles s'incarnent. Par exemple, en nous demandant quel idéal la prise de décision par consensus exprime, nous nous aventurons vers une réflexion beaucoup moins technique que ce que nous avons jusqu'alors élaboré et ouvrons la discussion vers des niveaux plus systémiques. La prise de décision par consensus porte en elle un idéal qui laisse entendre l'existence de normes sociales, de valeurs morales, d'une culture ou encore d'une idéologie.

Ce dernier point nous amène, pour une troisième fois, à considérer que les variables socio-culturelles du contexte entourant la décision en général et la prise de décision par consensus en particulier ont beaucoup à nous apprendre. Nous entreprendrons à cette fin de présenter une série d'environnements culturels où s'exerce la PDC et de montrer en quoi le sens que nous lui donnons diffère d'un contexte à l'autre.

1.3. Revue de littérature sur la prise de décision par consensus en contexte

La prise de décision par consensus n'a rien de nouveau dans l'histoire. La revue de littérature suivante en donnera un aperçu en illustrant différents contextes dans lesquels la PDC a pu se déployer. Des modes de fonctionnement des assemblées villageoises africaines et amérindiennes (Urfalino, 2007) aux réunions spirituelles de mystiques chrétiens en passant par les instances décisionnelles des hameaux japonais, les formes et les raisons d'être de la prise de décision par consensus sont variées.

1.3.1. La palabre en Afrique subsaharienne

La palabre est une composante de la tradition orale de nombreuses cultures africaines. Mode de communication mais également de prise de décision, il s'agit dans

l'imaginaire collectif de ces rassemblements où, sous l'arbre à palabre, le village se retrouve pour discuter des enjeux de la collectivité. Dans son autobiographie, Nelson Mandela (1995, dans Urfalino, 2007) décrit la palabre africaine en ces termes :

« Tous ceux qui voulaient parler le faisaient. C'était la démocratie sous sa forme la plus pure. Il pouvait y avoir des différences hiérarchiques entre ceux qui parlaient, mais chacun était écouté, chef et sujet, guerrier et sorcier, boutiquier et agriculteur, propriétaire et ouvrier. Les gens parlaient sans être interrompus et les réunions duraient des heures. Le gouvernement avait pour fondement la liberté d'expression... Les réunions duraient jusqu'à ce qu'on soit arrivé à une sorte de consensus. Elles ne pouvaient se terminer qu'avec l'unanimité ou pas du tout. Cependant, l'unanimité pouvait consister à ne pas être d'accord et à apporter un moment plus propice pour proposer une solution. La démocratie signifiait qu'on devait écouter tous les hommes, et qu'on devait prendre une décision ensemble en tant que peuple. La règle de majorité était une notion étrangère. Une minorité ne devait pas être écrasée par une majorité ».

La palabre que Mandela décrit regroupe des personnes aux statuts différents. Il peut donc, dans la palabre africaine, y avoir recherche de consensus dans des communautés stratifiées où les rôles sociaux entre les délibérants sont clairement et ouvertement assumés.

Ensuite, nous comprenons que lors d'une palabre, *« celui qui ne dit mot »* ne consent pas forcément, *« l'unanimité (pouvant) consister à ne pas être d'accord et à apporter un moment plus propice pour proposer une solution »*. Il s'agit donc bien d'un processus de décision par consensus et non par consentement, nuance importante qu'un rapport au temps plus souple permet.

Le consensus formel de la palabre africaine, par ses longueurs, peut ainsi impatienter l'observateur occidental qui se contente plus facilement d'un consentement. La réunion d'affaire Quaker (que nous discuterons par la suite) ou la rencontre d'un comité dans une organisation sociocratique ne se permettant sans doute pas la longueur d'une palabre. La palabre, dont l'étymologie vient du terme espagnol *« palabra »* fait d'ailleurs

référence à des discussions interminables et est négativement connotée. Palabrer, en occident, a parfois d'avantage le sens de pinailler que de décider. Mais dans d'autres contextes, le rapport au temps et à la communauté diffère. Le temps, dans plusieurs sous-cultures africaines, aurait presque place de bien commun et s'il est perdu ou gagné, il ne l'est que collectivement. Nous comprendrons ainsi avec un regard plus sensible l'adage du continent qui questionne « *le temps gagné, qu'en fait-on ?* » (Diarra, 2019).

La perte de temps lors d'une prise de décision par consensus n'a donc pas de sens car le temps de la palabre est un temps bénéfique pour la communauté, « *la palabre est entendue au double sens de causerie et de ce qui fait tenir ensemble* » (Bidima, 1997). Même pinailler, si l'on concédait que cela fasse partie de la palabre, aurait une fonction au sein du processus délibératif au sens où cela créerait un état de vigilance qui empêcherait les organisateurs de raccourcir le temps si précieux du débat.

La fonction sociale du processus de la palabre africaine est d'ailleurs si centrale que la procédure est largement ritualisée. Diarra (2019) répertorie cinq principaux « moments » de la palabre ou l'on peut facilement identifier l'aspect rituel de cette dernière: le rassemblement en vue du rappel à la norme sociale; l'énoncé des aspects du sujet à traiter ; le débat ; le rite qui scelle le compromis et la réconciliation ; puis le repas festif ou la boisson de réconciliation s'il y a eu contentieux. Les dernières étapes du processus, très ritualisées, montrent que la formalisation de la prise de décision par consensus s'inscrit dans un système culturel complexe et ne fait sens que vis-à-vis de ce dernier. Diangitukwa (2017) affirmera dans ce sens que la palabre « *est une institution qui possède un règlement non écrit qui doit être observé par tous et sert à traiter les litiges de manière traditionnelle en s'imprégnant des faits sociaux de la communauté* ».

Plus qu'une optimisation rationnelle de l'information ou une mise en pratique de normes morales, certains « *modèles coutumiers* » africains de prise de décision, comme les nomment Lanmafankpotin (2015), prennent corps dans des lieux desquels ils ne sont pas indépendants. Les instances décisionnelles comme la palabre « *inscrivent leur action dans un territoire, lui-même reconnaissable par rapport à d'autres, après d'autres et par les*

fonctions qu'il exerce dans la représentation collective ». Attachées à la terre, les décisions « *prônent la recherche du consensus, l'esprit de solidarité intergénérationnelle, la responsabilité sacrée des chefs traditionnels et la soumission de tous à un code éthique, établi dans le rituel magico-religieux* ».

La diffusion des modèles décisionnels exogènes à ces cultures ne peut que se buter à un mur, ou du moins, faire face à un obstacle solide. « *Une circulaire de Ernest Roume, le gouverneur général de l'Afrique-Occidentale Française, adressée en 1905 aux chefs des colonies* » (Lanmafankpotin, 2015) fait état de la difficulté :

« (...) Nous ne pouvons, en effet, imposer à nos sujets les dispositions de notre droit français manifestement incompatibles avec leur état social. Mais nous ne saurions davantage tolérer le maintien, à l'abri de notre autorité, de certaines coutumes contraires à nos principes d'humanité et au droit naturel. (...) et (...) notre ferme intention de respecter les coutumes ne saurait nous créer l'obligation de les soustraire à l'action du progrès, d'empêcher leur régularisation ou leur amélioration (...) » (Médénouvo, 2011, dans Lanmafankpotin, 2015).

1.3.2. Le tajmaât en Afrique du Nord

En Kabylie, le tajmaât « *désigne un espace de rencontres où les villageois se retrouvent quotidiennement. C'est surtout un lieu, situé généralement au centre du village, où se réunissent les membres de l'assemblée populaire villageoise* » (Ghazlaoui, 2019). Le tajmaât est ainsi proche de l'arbre ou de la hutte à palabre dans l'organisation africaine subsaharienne que nous avons discutée. Il s'agit d'un espace fonctionnant sur un modèle de délibération participative et de prise de décision consensuelle.

Le tajmaât a toutefois la particularité d'être une instance décisionnelle exclusive aux hommes. Ghazlaoui (2019) rappelle ainsi la critique de ces instances trop souvent qualifiées de « *démocraties kabyles* », rappelant que « *les femmes n'étaient pas*

représentées dans les assemblées de tajmaât et n'avaient le droit ni à la parole, ni à la prise de décision, etc. ». Pierre Bourdieu (1990) avait d'ailleurs développé sa théorie de la «domination masculine» en se basant sur les sociétés kabyles. Mais si la présence physique des femmes kabyles lors des tajmaât est interdite, ces dernières participent pourtant à la prise de décision « en donnant des instructions aux hommes de la famille » (Ghazlaoui, 2019).

Yacine Tassadit (dans Ghazlaoui, 2019) expliquera « *qu'il faut absolument faire le distinguo entre la représentation officielle, visible et extériorisée, et tout ce qui se trame dans les coulisses. Les femmes kabyles sont directement partie prenante dans les affaires publiques. Elles sont dominées, mais pas du tout soumises. C'est-à-dire, qu'elles acceptent un ordre établi, tacite et intériorisé, mais tout en s'y adaptant. Elles respectent la loi du village, du moins elles ne l'enfreignent pas* ». Si la catégorie des femmes est inférieure sur le plan de la représentation politique que celle des hommes, chaque femme n'est pas forcément dominée sur le plan individuel.

Comme le rappelle Mohammed Achir (dans Ghazlaoui, 2019), «*les individus sont contraints d'adhérer à l'organisation sociale du village et de respecter les normes et lois légitimées par la communauté villageoise. L'honneur du Kabyle, homme et femme, est perçu à travers son appartenance et sa fidélité à une mémoire collective et à un ordre social ancestral (taqbaylit). Ainsi, il concentre ses efforts afin d'éviter des sanctions sociales, pouvant aller jusqu'à l'exclure de l'ordre légal du village (toufik). Une telle exclusion est considérée comme un déshonneur sur le plan moral et lui fait perdre, et parfois à sa famille, les droits de solidarité et de jouissance des biens collectifs du village* ».

Le code d'honneur kabyle serait donc la structure aux origines guerrières, qui expliquerait l'usage de la prise de décision par consensus entre les hommes lors du tajmaât. Selon Mahé (2000), les tajmaâts « *n'ont pu œuvrer durant des siècles que grâce à un strict unanimité garant de l'intégrité et de la cohésion du village, sans cesse menacées par les*

intérêts privés des lignages qui s'opposaient, dans le cadre d'un système vindicatoire et d'un code de l'honneur aux exigences meurtrières ».

Comme nous l'avions déjà évoqué lorsque nous discutons de la palabre africaine subsaharienne, l'administration française a œuvré pour briser ce système guerrier de tajmaât, qui a été à l'origine de l'organisation de révoltes contre l'armée coloniale. Boukhlef (2019) observera ainsi que l'occupant est allé *“jusqu'à créer des structures parallèles, mais ces dernières n'ont pas pu fonctionner, leurs membres étant d'emblée discrédités par les villageois”*.

Au fur et à mesure, certains tajmaât *« ont délaissé le principe unanimiste pour adopter le principe majoritaire »* (Mahé, 2000). Comme l'exprime de nouveau Mahé, ce principe a été un pas important de la culture Kabyle dans la modernité mais un pas dangereux : *« Quelle meilleure preuve d'intégration d'une culture politique moderne pourrait-on trouver que ce mode de fonctionnement qui permet à des assemblées de gérer l'existence d'une minorité d'opposants ? »*.

La transformation de la règle du consensus vers la majorité gagnerait donc toujours à être pensée dans un cadre historique plus large incluant le développement parallèle de la structure étatique (française puis algérienne), et le développement du nationalisme comme mouvement de revendication et d'émancipation kabyle. Il est difficile de croire que la pensée tribale guerrière qui soutenait ces sociétés n'ait pas été influencée, voir même anéantie par ce mouvement de transformation de fond. Est-ce l'État, la politique partisane, la structuration du mouvement Kabyle en mouvement nationaliste, le développement d'un pluralisme politique légitimant les conflits d'intérêt individuels ou la disparition de la logique tribale et de ses codes d'honneur qui font disparaître le consensus comme modèle décisionnel des tajmaâts ? Force est de croire qu'il s'agit d'un peu de tout.

Dans la forme actuelle du mouvement nationaliste kabyle, *« la règle du consensus bloque souvent les travaux des conclaves qui durent parfois des jours entiers, surtout lorsqu'il s'agit de discuter des objectifs politiques »* (Tilleli, 2003). Alors que le consensus

dans les tajmaâts était enraciné dans une culture de l'honneur, le mouvement kabyle actuel, « *en se voulant transpartisan et donc traversé par divers courants idéologiques* » (Tilleli, 2003), rend l'adhésion par consensus beaucoup moins indispensable.

1.3.3. Les Naachids Navajos

Certains peuples amérindiens pratiquaient également la prise de décision par consensus sous une forme directe. Les membres de chaque groupe, forts de leurs rituels et symboles spécifiques, se réunissaient à la manière de la palabre et du tajmaât africains pour décider.

Le système politique Navajo conciliait toutefois la prise de décision par consensus avec une forme de système représentatif. Il arrivait en effet que les Nations se fédèrent. Les différentes bandes qui se gouvernaient chacune de manière autonome pouvaient, en temps de crise ou de guerre, se rassembler et former des « *Naachid* ». Elles y envoyaient « *deux représentants, un « chef de guerre » (défense, stratégie) et un « chef de paix » (diplomatie, religion), pour s'assurer de la bonne gouvernance des affaires et de la protection des intérêts des communautés* » (Urban, 2013).

Lors de ces rencontres, les décisions étaient prises par représentation mais aussi par consensus. La PDC visait l'obtention d'un accord unanime mais était surtout une manière de fédérer des groupes aux intérêts parfois divergents. De plus, la PDC Navajo n'impliquait pas forcément la mise en œuvre de la solution adoptée. Le Navajo était libre d'appliquer ou non la décision prise. « *L'importance de l'indépendance dans les communautés Navajo était telle que la désobéissance participait aux normes sociales tant qu'elle ne mettait pas en danger la bande* » (Urban, 2013). Wasilewski (2001), dont les travaux sur le consensus dans la tradition japonaise suscitera notre intérêt un peu plus tard, explique en ces termes : « *Le respect de l'autonomie personnelle est semblable à ce qui est observé chez les Indiens du bassin amazonien (...). Aucun Navajo n'a le droit de dire à un autre Navajo quoi faire, et les adultes ne prennent aucune mesure lorsqu'un jeune enfant a du mal à ouvrir une*

porte lourde ou semble malade, à moins que l'enfant ne demande lui-même de l'aide; sinon, les Navajo considèreraient porter atteinte à son autonomie." [Notre traduction]. Le Naachid restait une pratique endogène a la culture Navajo où la spiritualité n'était jamais très loin et où le souci de l'harmonie de la collectivité prédominait malgré l'importance accordée à l'autonomie de chacun.

Comme pour le tasmaât kabyle, la transformation plus tardive dans l'histoire de ces rencontres, suite aux injonctions états-uniennes et à la création des « Conseils Tribaux », montre de nouveau la difficulté d'une pratique ancrée dans un contexte sociohistorique à cohabiter ou s'assimiler à un culture dominante exogène. Le Conseil Tribal Navajo est dans ce sens une structure de gouvernance très moderne inspirée des anciens Naachid mais qui représente tout de même une discontinuité avec l'évolution organique de ces peuples. Mary Shepardson (1962), nomme cette rupture anthropologique un « évènement » : *“ Cet évènement (...) est l'institutionnalisation d'un système politique moderne (le Conseil Tribal Navajo) au sein de la société tribale sans État et peu structurée des Indiens Navajos.”* [Notre traduction]. De manière plus romancée, Tom Tso (1989) raconte cette histoire :

“ Lorsque les gens vivent en groupes ou en communautés, ils développent des règles ou des lignes directrices pour que les affaires du groupe puissent se dérouler de manière ordonnée et que la paix puisse être maintenue. Ceci est vrai depuis le début de notre histoire, aussi lointaine que nos traditions orales nous permettent de remonter (...) Dans le monde le plus ancien, le Monde Noir, qui était la première phase de notre existence, il est dit que les êtres connaissaient la valeur de s'organiser et de fonctionner avec le consentement de tous. Dans un monde ultérieur, la Femme Changeante a nommé quatre chefs et en a attribué un pour chacun des quatre points cardinaux. Ces chefs ont invoqué un conseil, établi des clans et organisé le monde. Les chefs et les conseils prenaient alors des décisions pour tous et régulaient les clans...” [Notre traduction]

Si le Conseil Tribal a su faire sa place et créer un pont entre la culture endogène Navajo et la grande société états-unienne, la survie du consensus dans sa forme ancestrale fait débat.

Witherspoon (1977) aura une vision optimiste du maintien d'une culture du consensus malgré les structures de gouvernances modernes de la Nation: « *Dans les relations intra-groupes, aucun individu, quel que soit son poste ou son statut, n'a le droit d'imposer sa volonté au groupe. De même, le groupe n'a pas le droit d'imposer sa volonté à l'individu. L'unanimité est la seule base acceptable de l'action collective. Bien qu'un système de règles à la majorité ait été imposé aux Navajos pendant un demi-siècle, l'importance avec laquelle le principe d'unanimité continue de réguler presque toutes les délibérations sociales et politiques est étonnante.* » [Notre traduction]

D'autres, au contraire, s'inquiètent de la viabilité des pratiques Navajo ancestrales dans le bassin culturel occidental moderne : « *L'art de la prise de décision par consensus est en train de s'éteindre. Nous sommes grandement préoccupés par le fait que les peuples autochtones associent de plus en plus la "démocratie" au vote... Nous sommes convaincus que la pratique de la prise de décision par consensus est essentielle à la culture de notre peuple, et représente le seul moyen éprouvé et efficace d'autogestion des communautés autochtones.* » [Notre traduction] (Report of the Royal Commission of Aboriginal Peoples, 1966).

1.3.4. Les Buraku japonais

Le lien entre consensus et hiérarchie a intéressé les chercheurs s'étant penchés sur la culture japonaise. Wasilewski (2001) a par exemple observé que le Japon était une société qui appliquait le consensus tout en s'appuyant sur une distribution du pouvoir héritée d'un système féodal stratifié. Dans un ouvrage qui jongle avec des objets similaires aux notre, Marshall (1984) étudiera la prise de décision collective dans certains hameaux traditionnels japonais, les *buraku*. Les *burakumin*, caste s'apparentant presque aux intouchables indiens, semblaient en effet considérer « *préférable de pourvoir les postes à responsabilité du hameau par recommandation plutôt que par le vote. Il en était de même pour divers enjeux. Un effort était consenti pour éviter les décision par le vote à la majorité, car il était considéré que voter endommagerait la solidarité au sein du hameau* ».

Comme nous l'avions observé pour la palabre subsaharienne, les décisions collectives pouvaient ici aussi être longues : « *Dans l'optique de parvenir à l'unanimité, les membres ne se préoccupent pas du temps nécessaire. Quel que soit le temps ou les difficultés liés à la procédure, ils devraient tous atteindre un consensus général* » (Marshall, 1984).

Les réunions décisionnelles sont davantage perçues comme des moyens de parvenir au consensus, à l'unanimité, à la solidarité, à la conformité et à l'harmonie plutôt que comme des espaces pour régler ouvertement des conflits et des différends (Marshall, 1984). L'harmonie, telle que décrite dans ces études et recherchée par les membres de ces hameaux n'est pas juste un état de fait résultant d'une unanimité décisionnelle ou d'un processus de prise de décision par consensus, elle existe à priori dans la culture du Japon rural. Marshall parlera ainsi d'un « *idéal d'harmonie* » présent au sein des hameaux japonais, « *d'unanimité comme culture* » et « *d'harmonie comme culture* ».

1.3.5. La réunion d'affaire Quaker

Dans le monde occidental cette fois-ci, Fishkin (1991) nous rappelle que la prise de décision par consensus est utilisée durant les « *réunions d'affaire* » du mouvement Quaker. Fondé en Angleterre au XVII^e siècle, le mouvement vise à se rapprocher d'un christianisme dit « primitif », soit le christianisme des premiers temps sur le pourtour méditerranéen. Le Quakerisme se différencie ainsi de la plupart des autres groupes issus du christianisme par l'absence de credo religieux et de toute structure hiérarchique. L'égalitarisme, associé à une pratique rigoureuse de l'humilité et de la sobriété, est fondamental chez eux.

Les Quakers, qui se nomment entre eux « Amis », sont souvent considérés comme des mystiques. La croyance religieuse appartient chez eux à la sphère intime. Égalitarisme et libéralisme spirituel sont donc présents au sein d'un mouvement à la fois individualiste et communautaire.

Les prises de décision se font lors de « réunions d'affaire » et ces rencontres sont considérées comme partie prenante d'un culte où les décisions sont guidées par « l'Esprit », où l'on pratique la prise de décision par consensus de manière formelle et où l'établissement de l'accord unanime n'est pas appuyée par un vote à l'unanimité mais plutôt par une absence d'opposition. Le consensus est admis lorsqu'une position vis-à-vis d'un sujet semble ne plus susciter d'opposition et qu'elle s'impose « naturellement ».

1.3.6. En conclusion

Cette revue de littérature sur la prise de décision par consensus en contexte nous rappelle que le sens que nous pouvons donner à la pratique est indissociable d'une compréhension en profondeur de la société et de la culture dans lesquelles elle s'encre.

Figure 8 : Résumé des éléments du contexte culturel encadrant le recours à la PDC

<p>La Palabre en Afrique subsaharienne</p>	<p>Notion de rapport au temps comme bien commun : « <i>le temps gagné, qu'en fait-on ?</i> ».</p> <p>La causerie comme « <i>ce qui fait tenir ensemble</i> ».</p> <p>Un « <i>modèle coutumier</i> » ritualisé et imprégné des faits sociaux de la communauté.</p> <p>Le processus décisionnel prône l'esprit de solidarité intergénérationnelle, la soumission de tous à la tradition, aux codes éthiques.</p>
<p>Le tajmaât en Afrique du Nord</p>	<p>Modèle traditionnel de prise de parole.</p> <p>« Démocratie Kabyle ».</p> <p>Participation exclusivement masculine.</p>

	Dans une logique guerrière et tribale, le processus décisionnel est garant de paix entre les clans.
Les Naachids Navajos	Désobéissance comme norme sociale et reconnaissance de l'autonomie individuelle des membres. N'implique pas forcément l'acceptation de la décision adoptée. Le processus décisionnel fédère la nation Navajos autour d'un système représentatif fonctionnant au consensus.
Les Burakus Japonais	Culture du japon rural de solidarité et d'harmonie. Spécifique à une caste de laissés-pour-compte. <i>« Unanimité comme culture », « Harmonie comme culture ».</i>
La réunion d'affaire Quaker	Spiritualité et expérience individuelle de Dieu. Égalitarisme et libéralisme spirituel. <i>« Réunion d'affaire »</i> de consensus faisant partie d'un culte guidé par <i>« l'Esprit »</i> .

Territoires, cultures et modèles décisionnels sont ainsi imbriqués au point où, même si les derniers mènent au consensus au sens d'accord unanime, le sens qui leur seraient attribués ne pourrait être transposable d'une culture à l'autre. L'idée que la prise de décision par consensus dans deux contextes différents puisse avoir le même motif est de nouveau à proscrire. Le processus de prise de décision par consensus ne peut être compris que comme un fait anthropologique qu'il faudra toujours contextualiser et l'effort devra autant être mis dans la compréhension du contexte d'étude que de l'objet.

Figure 9 : Définition opératoire de la prise de décision par consensus

La prise de décision par consensus fait référence à un processus décisionnel collectif conduisant à ce qu'une décision soit adoptée avec l'accord explicite de tous les membres d'un groupe délibérant. Il s'agit d'une pratique impliquant un certain nombre d'étapes et de rôles et dont la raison d'être varie d'une culture à l'autre.

Dans cette thèse, le contexte dans lequel nous étudions la prise de décision par consensus sera l'écovillage. Notre question de départ portait sur l'intérêt renouvelé pour la PDC dans nos sociétés. Nous choisissons d'étudier la PDC dans l'écovillage car nous présumons que ces communautés en marge éclairent ce qui se passe au centre, du fait d'y mettre en œuvre des principes avec une certaine pureté.

Figure 10 : Étudier les marges pour comprendre le centre

L'étude des marges afin de comprendre un phénomène généralisable à l'ensemble d'une société a un ancrage dans la littérature sociologique et anthropologique.

Dans les études de sociologie critique, Mauger (2009) s'intéresse aux « *dynamiques de marginalisation* » des franges dites « *dominées* ». Il étudie notamment les banlieues françaises afin de rendre compte des mécanismes d'exclusion et de résistance caractéristiques de ces « *marginalités structurelles* ». Les travaux de Pinçon-Charlot (2016) s'inscriront également dans cette catégorisation socioéconomique des marges en mettant l'accent sur les « *marges dominantes* », exploitantes et privilégiées. Marges dominées et dominantes montrent ainsi comment l'espace social est directement lié aux structures de classe de la société.

En diluant ensuite les mécanismes de pouvoir à des domaines moins conventionnels que la sphère économique (perspective poststructuraliste oblige), Foucault étudie un certain type de marges, exclues et recluses, comme les prisons, les asiles et les hôpitaux. L'objectif chez Foucault n'est pas de « *parler des exclus* » (Lautier, 2006) mais de montrer qu'on comprend une société et ses mécanismes disciplinaires en faisant une analyse, non pas de l'intérieur, mais depuis ses marges. Finalement, les marges sont également étudiées dans la littérature décoloniale, afin de penser les questions de subalternité et de résistance (Gayatri Chakravorty Spivak, 1998).

En dépassant l'idée de marges résistantes mais plutôt créatrices d'alternatives, certains auteurs montrent l'influence des marges dans la construction de nouvelles formes de pensée et de pratiques sociales. Ainsi, Michel de Certeau (1980) et Erik Olin Wright (2017) partagent tous deux l'idée que les marges peuvent constituer des espaces de résistance mais également de créativité face aux structures de pouvoir. Dans le même sens, des études anthropologiques ont montré comment les marges permettaient de développer des modèles culturels alternatifs. L'anthropologue et écrivain Eduardo Galeano (1971) montre ainsi comment, en Amérique latine, les cultures indigènes et afro-américaines ont certes été opprimées et marginalisées par les structures de pouvoir dominantes, mais comment elles ont également offert des modèles de vie alternatifs.

Finalement, certains anthropologues (Dumont, 1966, 1973) s'intéresseront aux marges historiques non pas pour étudier la portée contestataire ou innovante de ces lieux mais plutôt pour expliquer leur influence historique.

1.4. La prise de décision par consensus et l'écovillage

Comme les études s'intéressant au consensus au sein des communautés Navajo, Kabyles ou Quakers nous le suggèrent, prenons un moment pour nous familiariser avec ce contexte d'étude qu'est l'écovillage, en présenter les principales caractéristiques et le situer dans l'histoire.

Si nous voulons donner du sens à la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage, nous devons débiter, comme nous l'avons fait pour notre objet d'étude, par définir ce dernier. Une présentation préliminaire devancera ainsi une étude plus approfondie de l'écovillage que nous réservons à un chapitre ultérieur du travail. Nous poursuivrons par un survol de la littérature s'intéressant à la PDC dans ce contexte précis.

1.4.1. La communauté intentionnelle

L'écovillage appartient à la grande famille des communautés intentionnelles. L'un des ouvrages classiques en la matière, un livre d'accompagnement pour écovillageois de Diane Leaf Christian (2006), peut nous servir de première référence. L'auteur définit la communauté intentionnelle ainsi : « *Une communauté intentionnelle est un groupe de personnes qui choisissent de vivre ensemble, ou très près les uns des autres, pour pratiquer un style de vie commun ou travailler à atteindre des buts partagés* ».

La communauté intentionnelle n'est pas un phénomène nouveau. L'ouvrage "*Intentional Communities Through the Ages*" de Geoph Kozeny (2000) retrace l'histoire de la communauté intentionnelle et renvoie les premières communautés intentionnelles dans le monde occidental au temps des premiers monastères religieux ou encore des retraites préconisées par certaines écoles philosophiques antiques (voir Annexe 1).

Dans la suite de sa définition générique, Christian précise que ce type d'organisation peut se décliner aujourd'hui de différentes manières : « (...) *les familles des cohabitats urbains, les étudiants des coopératives universitaires de logement, les partisans du développement durable effectuant un retour à la terre et s'installant sur une ferme sont tous des membres de communautés intentionnelles... parmi les formes actuelles de communautés intentionnelles, mentionnons les cohabitats, les écohamaux, les écovillages, les coopératives d'habitation, les communautés de militants environnementalistes, les sociétés communautaires chrétiennes et les communautés agricoles* ». De plus, et comme le signale Lallement (2019), « *la palette s'est élargie avec le temps* ».

Les différentes formes de communautés intentionnelles listées ci-dessus ne représentent pas l'entière des communautés possibles. Elles ne sont pas mutuellement exclusives mais offrent plutôt une image représentative de la diversité des types de communautés intentionnelles contemporaines.

1.4.2. L'écovillage

Membre de la famille des communautés intentionnelles contemporaines, l'écovillage est une variante « autarcique » de communauté intentionnelle « *dont la recherche d'autonomie sociale et d'autosubsistance économique implique l'appropriation intensive d'espaces restreints (...)* » (Léger et Hervieu, 1984).

Robert Gilman, l'un des pionniers du mouvement écovillageois, qui a d'ailleurs été l'initiateur du terme, définit l'écovillage comme « *un établissement autonome, à échelle humaine, où les activités s'intègrent harmonieusement au milieu naturel de telle sorte qu'elles contribuent à un développement sain de l'être tout en étant suffisamment inoffensives pour être poursuivies indéfiniment* » (Gilman, 1991).

Selon Silvestro (2005), le rapport à l'espace physique et naturel est également un critère majeur dans la particularité de l'écovillage. Il y accole toutefois un critère social et spirituel, qui le rapproche des communautés que l'on a surtout vu fleurir dans les mouvements de la contre-culture des années 1960 et 1970.

L'histoire contemporaine des « *écovillages* » commence spécifiquement au début des années 1990 lorsque Diane et Robert Gilman emploient le terme lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992. A la suite du sommet, où diverses délégations s'étaient réunies pour discuter de l'avenir de la planète, un programme (l'Agenda 21) intégrait l'idée de supporter financièrement les projets d'écohabitats comme exemples de communautés durables. Il s'agissait au départ de soutenir une vingtaine de communautés expérimentales mais en 1998, à la suite de la réussite de quelques expériences, l'Organisation

internationale des Nations Unies promouvait l'écovillage comme l'une des meilleures pratiques pour un mode de vie durable et plusieurs autres initiatives du même type suivirent. Le mouvement commençait alors à faire parler de lui. Au fil du temps, les projets se sont organisés autour du Global Ecovillage Network (GEN). Aujourd'hui, le réseau mondial compte près de 10 000 communautés.

« GEN est composée de cinq réseaux régionaux et de la branche jeunesse, NextGEN, couvrant le monde entier. Le réseau est composé d'environ 10 000 communautés et de projets connexes (...) » (ecovillage.org)

1.4.3. Une nouvelle vague de communautés intentionnelles

L'écovillage, de par son appartenance à la grande famille des communautés intentionnelles, a une histoire plus longue que l'émergence contemporaine de ces projets ne laisserait entendre. L'héritage commun de ces communautés intentionnelles fera l'objet d'un prochain chapitre. Pour l'instant, comprenons seulement que les écovillages représentent depuis les années 1990 une nouvelle vague de communautés intentionnelles.

Dans son ouvrage *« un désir d'égalité, vivre et travailler dans des communautés utopiques »*, Lallement (2019) se livre à l'exercice d'inscrire les expérimentations communautaires sur une trame historique en reprenant les travaux de Ronald Creagh (1983). Spécialiste des mondes libertaires et des utopies, Creagh distingue en effet quatre vagues de communautés.

Figure 11 : Quatre vagues de communautés intentionnelles (Creagh, 1983)

Vagues	Idéologies principales
1800-1860	Socialisme utopique Marquée par deux grandes figures : Owen et Fourier.
1856 – Première guerre mondiale	Communautés Socialistes
Première guerre mondiale - 1960	Anarchisme Individualiste et anti-industrialiste
1960-1970	Mouvement Hippie Contre-culture américaine

Les frontières qui séparent ces vagues idéologiques sont toutefois plus poreuses et moins clairement définies dans le temps que ce que la figure précédente laisse entendre. Vallières (2003) nous rappelle par exemple que le courant du socialisme utopique du 19^{ème} conversait déjà avec la pensée anarchiste lorsque s'établissaient les phalanstères de Charles Fourier.

Le terme idéologie lui-même ne se prête pas forcément à l'identification de ces vagues. Il serait plus juste de dire qu'au moment de leur déploiement, chacune de ces initiatives performait une utopie respective. Comme le propose Boillot (2021), « *l'utopie n'est pas seulement le fruit d'imaginaire mais aussi la concrétisation d'un projet idéal et alternatif. L'utopie peut se définir comme l'expropriation des possibilités objectives du réel et par la lutte pour sa concrétisation. L'utopie existe donc à partir du changement qu'elle propose du monde dans lequel elle s'inscrit.* »

Dans la mesure où nous considérons l'écovillage comme une 5^{ème} vague de communauté intentionnelle, l'une des questions qui se pose et que nous retrouvons chez les écovillageois eux-mêmes est de définir les frontières de ce mouvement, en clarifier les fins et les particularités et préciser les contours d'une idéologie ou d'une utopie contemporaine.

“Pourquoi faisons-nous cela? Sommes-nous en train de changer notre relation à la terre juste pour nous-mêmes afin que nous puissions élever des enfants, vivre dans nos petits quartiers heureux et faire un beau travail écologique et coopératif, ou est-ce un mouvement utile et engagé, comme au sens d’un « mouvement social ». Dans ce cas, tout ce travail que nous faisons ne doit pas se limiter à des expériences sympathiques que nous faisons pour nous même. Il faut que nous trouvions un moyen pour que cela s’inscrive dans un mouvement plus large pour l’équité et le changement de système. Je pense que ce serait intéressant pour nous de nous demander si ce mouvement est un mouvement. Sommes-nous à l’origine d’un changement de système et de quelle manière?” (Ferrara, 2022)

1.4.5. L’écovillage, entre rupture et continuité

La teneur idéologique ou utopique de ce cinquième et supposé mouvement de communautés intentionnelles est un sujet qui représenterait en soi un défi intellectuel à clarifier. Il semble en effet intéressant de se livrer au jeu des écovillageois en mettant des mots sur ces utopies concrètes et, pourquoi pas, de contribuer ainsi à leur concrétisation.

Toutefois, ce qui intrigue aussi, c’est l’existence de vagues qui, malgré leurs spécificités idéologiques respectives, suggèrent l’existence d’une origine, d’un héritage ou au moins d’un sens commun. Pour l’instant, et comme nous l’avons fait pour notre objet d’étude plus tôt, offrons à notre contexte une définition opératoire qui nous servira de base pour approfondir la réflexion sur cette signification commune dans les chapitres à venir.

Figure 12 : Définition opératoire de l’écovillage

L’écovillage est une nouvelle forme de communauté intentionnelle ayant émergé dans les années 1990 en réponse aux enjeux environnementaux. C’est un mouvement qui s’inscrit dans l’histoire des communautés intentionnelles comme une cinquième vague et dont la proposition utopique reste apparemment à définir.

Rétrécissons alors encore un peu l’entonnoir et discutons des recherches faites sur la prise de décision par consensus dans cet écovillage que nous venons d’introduire.

1.4.6. La prise de décision par consensus dans les écovillages

La prise de décision par consensus est largement diffusée au sein des écovillages contemporains. La littérature pratique sur la prise de décision par consensus dans le contexte des écovillages regorge donc d’ouvrages et d’articles expliquant les technicalités du modèle. Un effort se déploie aussi pour proposer des variantes, comme la méthode du *consensus N Street* développée par Kevin Wolf, et à les comparer.

La littérature scientifique focalisera surtout sur l’identification des limites de la prise de décision par consensus et les difficultés rencontrées dans sa mise en place.

“Leur ultime défi n’était pas d’apprendre à cultiver ou à construire des bâtiments, mais venait plutôt du fait qu’ils manquaient d’outils, d’expériences et de sagesse pour coexister en harmonie, résoudre les conflits et faire du consensus un instrument de prise de décision véritablement égalitaire et collaboratif” [Notre traduction]

(Burke et Arjona, 2013)

Dans son étude sur l’écovillage d’Ithaca, Kirby (2003) va dans le même sens que Burke et Arjona. Il identifie trois enjeux principaux à la vie en communauté et l’un d’eux est qualifié « *d’enjeu du consensus* ». L’auteur prévient surtout du risque de « *règne de la minorité* » auquel on s’expose en optant pour ce système de décision.

Tim Harnett (dans Christian, 2006), auteur de « *Consensus-Oriented Decision Making* », expose à son tour les dangers du consensus par unanimité du fait d’une mauvaise utilisation du « blocage », soit du pouvoir qu’a chaque délibérant de rendre à lui seul caduque la décision espérée par le reste du groupe.

Lallement (2019) amène par la suite deux objections que l'on ferait à l'usage du consensus dans le contexte des communautés. Tout d'abord, il explique que « *l'égalité est un faux semblant* » car « *tout le monde ne possède pas les mêmes ressources (ancienneté, maîtrise de la parole, technicité dans le domaine abordé, profil social...)* pour intervenir dans le débat et influencer les autres ». Ensuite, le consensus est questionné pour son « *unanimisme de façade qui paralyse les velléités réformatrices* » (Lallement, 2019, p 325).

Meltzer (2005) reprochera au processus sa lenteur. Il rapporte l'expérience d'une communauté ayant connu diverses tensions et qui, du fait des lourdeurs et de la rigidité du processus décisionnel, ont « *duré dix-huit mois et eu des répercussions sociales importantes* » au sein du groupe.

Certaines recherches s'attardent à comprendre les facteurs d'échec des prises de décision par consensus. Renz (2006) étudie ainsi la prise de décision par consensus dans les communautés intentionnelles et signale que la conclusion d'un accord unanime est le plus souvent complexe à obtenir du fait de la différence de valeurs entre les membres du groupe ainsi que du manque de continuité dans leur participation aux réunions.

La littérature questionne aussi les limites intrinsèques du modèle. Lallement (2019) souligne notamment que beaucoup de choses sont décidées, malgré tout l'effort entrepris pour les encadrer, à l'extérieur des processus formels. Lorsqu'il s'agit par exemple d'expulser un membre du groupe, « *la pression sociale marche mieux que la procédure formelle, fût-elle assortie d'une décision au consensus* » (Lallement, 2019, p 327).

Une réflexion plus macroscopique du consensus est également entreprise. L'utilisation de la prise de décision par consensus sera par certains auteurs mise en lien avec ce qui est décrit comme l'apprentissage d'une « *culture collaborative* » (Schaub, 2016).

Lallement entame aussi une réflexion systémique et fait le lien entre prise de décision par consensus et type de communauté intentionnelle. Il explique que le consensus

est utilisé par les communautés intentionnelles qui relèvent du type libertaire, « *mais bien au-delà encore par tous les groupes d'inspiration anarchistes qui, en leur sein, veulent éradiquer les risques d'une domination d'une minorité par une majorité* ».

Il relève que « *si l'intérêt n'est pas partagé par tous (...), il semble bien que le milieu des années 2010 marque la conversion d'une partie du mouvement communautaire en faveur de ces modes d'organisation et de prise de décision* » (Lallement, 2019, p 329).

Pour résumer, lorsqu'elles dépassent l'aspect technique du modèle, les études sur la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage mettent surtout l'accent sur les effets indésirables de la pratique et les difficultés à le mettre en œuvre. Certaines études s'intéressent aussi à l'aspect culturel ou politique derrière la pratique et ouvrent la réflexion aux effets de système. C'est dans cette perspective que nous nous engageons.

1.5. En conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons entamé une présentation de la décision afin de montrer l'intégration croissante de variables pouvant nous aider à comprendre les tenants et aboutissants d'un processus décisionnel particulier. D'une compréhension logique de la décision basée sur un traitement rationnel de l'information, nous observons une évolution des variables vers des facteurs plus qualitatifs et plus systémiques tels que la culture entourant et influençant la structure cognitive du décideur.

La prise de décision par consensus ne fait pas exception. Comme notre grille d'analyse le montre, c'est une pratique qui s'ancre dans un bassin culturel.

D'ailleurs, lorsque nous comprenons la PDC en la nuancant avec des notions voisines comme le consentement ou le compromis, nous saisissons sa portée idéaliste et donc comprenons qu'elle est socialement normée. L'idéalisme n'est effectivement pas une notion indépendante des normes morales et du contexte socioculturel au sein duquel elles s'incarnent.

La revue de littérature sur la PDC en contexte nous confirme l'importance d'étudier le milieu culturel pour comprendre la raison d'être de la pratique. Il y a effectivement des différences dans la taille des communautés, dans le degré d'inclusivité des groupes et dans l'histoires des sociétés auxquelles ils appartiennent qui permettent d'établir au cas par cas, une raison d'exister bien particulière à la PDC. Il y a dans chaque contexte, une culture différente du consensus.

Figure 13 : Résumé des définitions opératoires sur les pratiques décisionnelles

La décision et la prise de décision : La décision fait référence à un choix. Elle peut soit être pensée comme le contenu de ce choix ou comme le processus y conduisant. Dans le second cas, nous parlerons de prise de décision. La prise de décision est influencée par une infinité de variables que les chercheurs tentent de simplifier.

Le consensus (au sens large) : Le consensus est un terme pluriel qui peut faire référence à un processus décisionnel mais également à l'une de ses finalité, l'accord unanime, à un état de concorde sociale ou alors se rapporter à une culture.

La prise de décision par consensus : La prise de décision par consensus fait référence à un processus décisionnel collectif conduisant à ce qu'une décision soit adoptée avec l'accord explicite de tous les membres d'un groupe délibérant. Il s'agit d'une pratique impliquant un certain nombre d'étapes et de rôles et dont la raison d'être varie d'une société à l'autre.

Au cours de notre étude, nous serons amenés à réfléchir aux facteurs culturels et systémiques qui influencent ou expliquent l'usage de la prise de décision par consensus. Nous devons donc accorder une attention particulière au contexte dans lequel nous l'étudierons.

Parce-que nous supposons que les marges éclairent ce qui se passe au centre et que notre question de départ traite d'un intérêt renouvelé pour la PDC sur un spectre très large d'organisations, nous avons choisi de nous orienter empiriquement vers l'écovillage. Nous l'avons pour l'instant défini comme suit : *L'écovillage est une nouvelle forme de communauté intentionnelle ayant émergé dans les années 1990 en réponse aux enjeux environnementaux. C'est un mouvement qui s'inscrirait dans l'histoire des communautés intentionnelles comme une cinquième vague.*

Si notre question de départ est de comprendre l'intérêt renouvelé pour la PDC dans les sociétés occidentales contemporaines, notre question de recherche délimitera le cadre de validité de notre thèse au terrain empirique de l'écovillage et sera ainsi opérationnalisée : « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ».

Nous avons présenté des études s'intéressant à la PDC dans le contexte de l'écovillage et remarqué qu'elles s'attelaient surtout à révéler les failles et les limites de ce processus décisionnel mais que certaines accordaient également de l'importance aux normes culturelles qui encadrent ce modèle. Lorsqu'elles dépassent en effet l'aspect technique du modèle, les études sur la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage mettent surtout l'accent sur les effets indésirables de la pratique et les difficultés à le mettre en œuvre. Certaines études s'intéressent aussi à l'aspect culturel ou politique derrière la pratique et ouvrent la réflexion aux effets de système. C'est dans cette perspective que nous nous engageons.

Enfin, nous n'étudierons pas la PDC dans chaque écovillage comme s'il s'agissait d'un système fermé mais tenterons de comprendre le mouvement écovillageois comme un tout au sein duquel se diffuse la PDC.

Nous détaillerons l'ensemble des éléments méthodologiques nécessaires pour amorcer notre travail dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Dispositif de recherche

Nous débuterons la construction de ce dispositif formel en articulant ensemble les différents éléments de notre thèse. Nous commencerons par rappeler notre objet d'étude et le contexte choisi, l'écovillage. Nous présenterons ensuite les chapitres de cette thèse.

Le troisième chapitre débutera sur la question factuelle et décontextualisée du « comment » en observant la manière dont les décisions sont prises dans les écovillages. Le quatrième chapitre cherchera à comprendre et documenter la façon dont ces pratiques se diffusent entre les communautés. Le cinquième chapitre mettra l'emphase sur l'écovillage afin de mieux comprendre notre contexte d'observation et être en mesure d'offrir une interprétation contextualisée de la prise de décision par consensus au sein des écovillages. Le sixième chapitre permettra d'esquisser un retour vers notre question de départ.

Chaque chapitre fera l'objet d'une question intermédiaire, elle-même correspondant à une échelle d'analyse particulière (intra-organisationnelle, inter-organisationnelle et sociétale). A chaque échelle d'analyse, des cadres théoriques adaptés seront mobilisés. Aux deux premières échelles, il s'agira des approches processuelles et néo-institutionnelles. Ce n'est qu'à l'échelle sociétale qu'un cadre anthropologique sera invoqué.

Nous finaliserons notre dispositif en précisant les objectifs formels de notre recherche et en présentant les instruments méthodologiques de collecte et de traitement de données. La figure 14 (page suivante) résume notre dispositif. Elle offre un avant-goût des éléments que nous détaillerons par la suite et permet d'en saisir visuellement la cohérence.

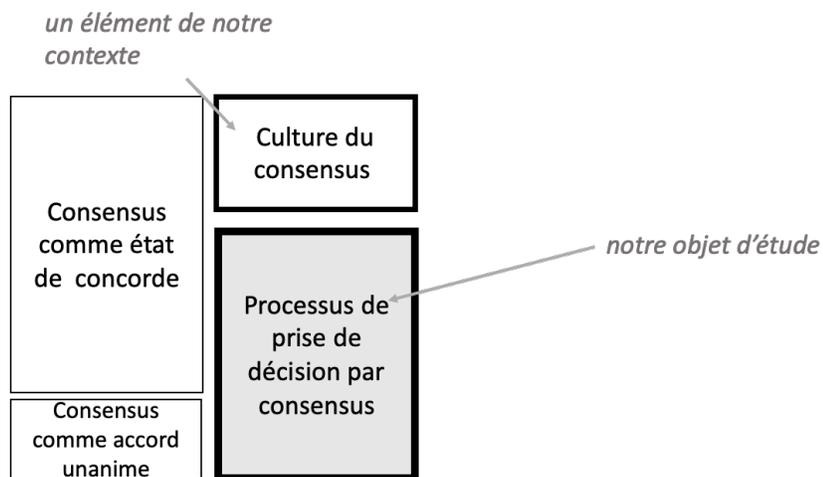
Figure 14 : Résumé du dispositif de recherche

Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau	Objectifs de recherche	Collecte de données	Échelle d'analyse		
Ch6. « Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ? »	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus (contexte)	Ch 5. « Quels sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »	Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?	Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)	Donner du sens aux écovillages et à la prise de décision par consensus dans les écovillages	Contexte (entrevues – part 3 ; observations)	Niveau macro sociétal		
		Consensus comme accord unanime		Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)	Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?				Perspective néo-institutionnelle	Observer et documenter la prise de décision par consensus dans les écovillages
	Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?				Perspective processuelle	Développer une grille d'analyse			Processus (entrevues – part 1, observations)	

2.1. Rappel de l'objet d'étude, de la problématique, de la question de départ et du terrain

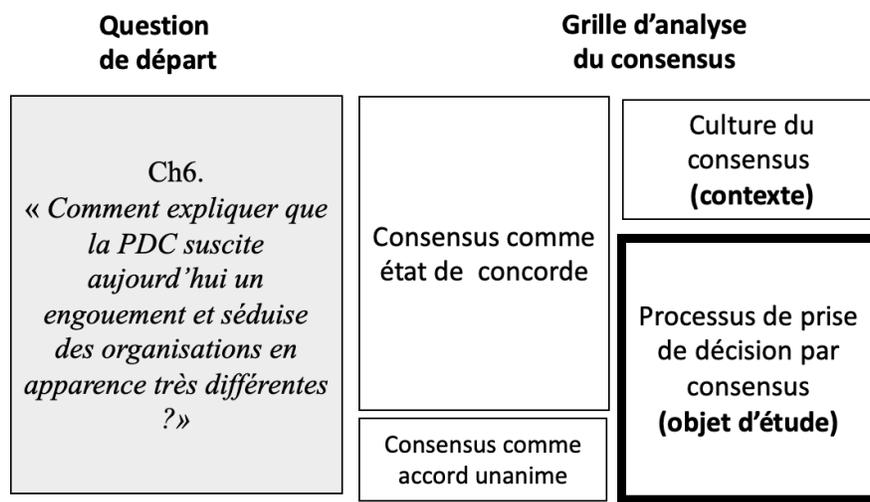
L'objet d'étude de la thèse est la prise de décision par consensus. Elle se distingue du consensus au sens large et de ses trois autres dimensions, comme nous l'avions discuté dans notre grille d'analyse et comme le montre la figure 15.

Figure 15 : Début du dispositif : précision de l'objet d'étude



Nous avons débuté par pointer du doigt le regain d'intérêt dans la société pour la PDC dans des organisations en apparence très différentes. Nous décidions donc de lever le voile sur cette problématique en posant comme question de départ : « *Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?* ».

Figure 16 : Intégration de la question de départ au dispositif



Nous avons montré dans le premier chapitre que l'analyse de la PDC gagnait à être entreprise en prenant en compte son contexte socioculturel. Nous avons ensuite sélectionné l'écovillage comme contexte d'étude.

Le choix des écovillages comme terrain est justifié car un grand nombre de ces communautés utilisent la PDC depuis leur émergence au début des années 1990. Nous dialoguerons donc avec des organisations ayant acquis en la matière une certaine maturité.

La justification théorique du choix de l'écovillage vis-à-vis de la question de départ est basée sur l'hypothèse que leur fort intérêt pour la PDC révèle un phénomène qui dépasse les frontières de l'écovillage et qui concerne l'intérêt actuel, dans la grande société, pour cette pratique décisionnelle. Nous présumons qu'il est possible de voir les écovillages comme des espaces marginaux qui éclairent ce qui se passe au centre, notamment parce qu'on tente d'y mettre en œuvre des principes avec une certaine pureté.

2.2. Question de recherche et questions intermédiaires.

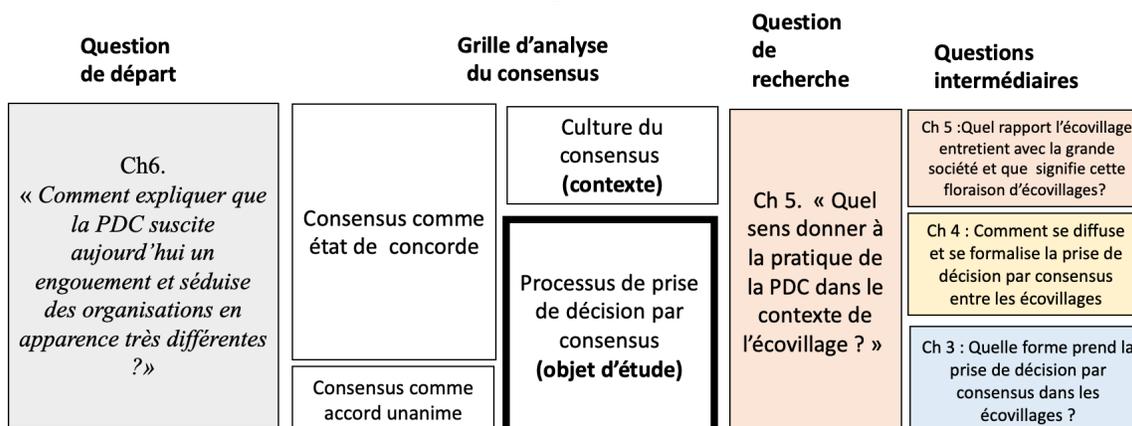
La question de départ concerne la tendance observée à l'extérieur des frontières de l'écovillage. Le cadre de validité de notre recherche restera cependant limité à notre terrain empirique et nous opérationnaliserons la question ainsi : « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ». Nous y répondrons en trois temps.

Le premier moment de notre analyse consistera à observer la PDC dans les écovillages. Nous nous demanderons « *quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?* ». Voici un exemple d'interrogations que nous nous poserons: *Comment la PDC s'articule-t-elle dans les écovillages ? Comment l'accord unanime est-il obtenu ? La PDC prend-elle la même forme en tout lieu et en tout temps ?*

Le second moment consistera à investiguer la manière dont la prise de décision par consensus se formalise et se diffuse. Nous poserons la question de savoir « *Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?* »

Au fur et à mesure, nous ferons le lien avec les dimensions moins formelles du consensus (concorde sociale et culture du consensus), ce qui nous amènera à nous pencher un peu plus sur le contexte. Ainsi, nous nous poserons des sous-questions du type : *Comment situer l'écovillage dans son rapport à la grande société ? Que signifie cette nouvelle floraison d'écovillages dans nos sociétés ?*

Figure 17 : Intégration de la question de recherche et des questions intermédiaires au dispositif



2.3. Un cadre théorique à plusieurs niveaux

Comme notre question implique plusieurs échelles d'analyse, nous avons mobilisé plusieurs théories organisationnelles pour collecter et comprendre l'information empirique que nos terrains nous permettaient d'observer. Nous nous sommes inspirés du travail de Graham T. Allison (1971) et de son analyse de la prise de décision durant la crise des missiles de Cuba. Ce classique des relations internationales étudie en effet les décisions militaires prises durant la crise en s'appuyant sur trois cadres théoriques différents à trois échelles différentes (modèle de l'acteur rationnel, modèle du processus organisationnel, modèle de la politique gouvernementale).

Pour comprendre la prise de décision par consensus, nos outils théoriques ont pour ce travail été empruntés à l'*approche processuelle de la prise de décision* pour le niveau intra-organisationnel, à la théorie *néo-institutionnelle* pour le niveau inter-organisationnel, et à la *perspective critique* pour le niveau sociétal. À cette dernière étape de l'analyse, nous invoquerons l'anthropologie de Louis Dumont. La figure 18 intègre le cadre théorique et les échelles d'analyse au dispositif.

Figure 18 : Intégration du cadre théorique au dispositif

Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau
Ch6. « Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ? »	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus (contexte)	Ch 5. « Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »	Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?	Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)
	Consensus comme accord unanime	Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)		Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?	Perspective néo-institutionnelle
				Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	Perspective processuelle

Même si chaque perspective théorique sera expliquée en détail au chapitre correspondant, prenons un moment pour justifier le choix de ces approches pour chaque niveau d'analyse.

La première perspective que nous utiliserons sera une approche processuelle de la décision. Comme nous l'avons vu au premier chapitre de cette thèse, elle diffère de l'approche « du contenu » dans le sens où elle accorde de l'importance à la manière dont la décision est prise. Nous l'utiliserons pour comprendre comment les communautés investiguées arrivent à un accord unanime ou, du moins, tentent d'y parvenir, en recourant à la prise de décision par consensus. Elle nous aidera à répondre à la question intermédiaire « *Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?* ». L'objectif ici est de nous servir de cette perspective pour visualiser la prise de décision par consensus comme un processus et d'en analyser les composantes. Les approches processuelles de la décision permettent aussi d'intégrer des éléments d'ordre psychologique et non rationnel au processus, ce qui sera pertinent pour nous.

Notre quatrième chapitre aura pour objectif d'étudier la diffusion d'un modèle formel de prise de décision par consensus entre les écovillages et de répondre à la question « *Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?* ». Nous commencerons par cartographier cette diffusion dans l'espace puis nous dresserons une généalogie qui nous renseignera sur l'origine, non seulement du modèle formel de prise de décision par consensus, mais également de pratiques voisines,

qui se diffusent dans ce même réseau et de manière synchrone. Ce n'est qu'ensuite, en intégrant les idées d'institutionnalisation, d'isomorphisme et surtout de légitimité, que nous invoquerons l'approche néo-institutionnelle pour expliquer cette diffusion dans l'espace et le temps. Cette approche représentera donc un premier pas vers la question du pourquoi. Elle nous permettra de mieux comprendre notre contexte, l'écovillage, comme forme d'organisation en quête de légitimité et prenant place dans un champs institutionnel en construction, puis de donner sens à la prise de décision par consensus comme une pratique de plus en plus formelle appartenant à ce champ.

Nous finirons notre analyse avec une approche critique. La perspective critique s'inspire des champs disciplinaires de plusieurs sciences sociales pour offrir un regard contextualisé sur un objet d'étude. Nous braconnerons ici sur le champ disciplinaire de l'anthropologie avec Louis Dumont et, grâce à l'utilisation de certaines de ses idées sur l'idéologie individualiste, nous nous pencherons sur notre contexte d'étude, l'écovillage, en posant les questions « *Quel rapport l'écovillage entretient-il avec la grande société ?* » puis « *Que signifie cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ?* ». Cette compréhension de l'écovillage dans sa relation à la société plus élargie nous permettra de donner un sens contextualisé à la prise de décision par consensus et répondre à notre question de recherche « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ».

Cet enchaînement de théories et de questions intermédiaires nous fera passer d'une posture paradigmatique post-positiviste (chapitre 3 à 4) où nous cherchons à « découvrir » la réalité de la PDC dans le bassin empirique choisi à une posture constructiviste (chapitre 4 à 5) où nous cherchons à lui donner sens en fonction d'une théorie subjectivement choisie. La figure suivante détaille ces paradigmes.

Figure 19 : Les paradigmes de recherche (Guba et Lincoln, 1994)

Le **paradigme positiviste** opte pour un « réalisme naïf » comme ontologie (cela veut dire que les structures sociales existent en soi et qu'il est possible et souhaitable pour le chercheur d'en percer les secrets), une épistémologie « objective et dualiste » (ce qui est connu est vrai - pas faux- et cette vérité est unique, objective et universelle) et une méthodologie « manipulatoire et expérimentale » (le chercheur manipule les objets qui l'intéressent dans son terrain d'étude pour pouvoir identifier des relations de corrélation, de causalité, etc., il procède expérimentalement par essai-erreur pour valider ou infirmer des hypothèses).

Le **paradigme post-positiviste** opte pour un « réalisme critique » comme ontologie (les structures sociales existent en soi mais il n'est pas possible d'en saisir l'essence, seulement quelques facettes de cette réalité sont perceptibles par le chercheur), une épistémologie « dualiste et objective » mais également « critique et communautaire » (le critère de vrai ou de faux est toujours d'actualité, de même que la recherche d'objectivité ; cependant l'évaluation par les pairs est le garant du respect de ces critères) et une méthodologie « manipulatoire et expérimentale » renforcée par la prise en compte d'une « multiplicité de critiques », le nécessaire potentiel de « falsification des hypothèses » et l'ouverture à des outils qualitatifs.

Le **paradigme critique** opte pour un "*réalisme historique*" comme ontologie (les structures sociales existent bel et bien mais sont relatives à leur contexte sociohistorique et, de fait, ne sont pas immuables), une épistémologie "*subjective et transactionnelle*" (ce qui peut être connu est relatif à la relation particulière entre le chercheur, ses croyances, et l'objet d'étude), une méthodologie "*dialogique et dialectique*" (le chercheur et son objet/terrain entretiennent un dialogue qui doit être dialectique, c'est à dire amener l'objet/terrain à améliorer sa conscience de la réalité historique et du contexte dans lequel

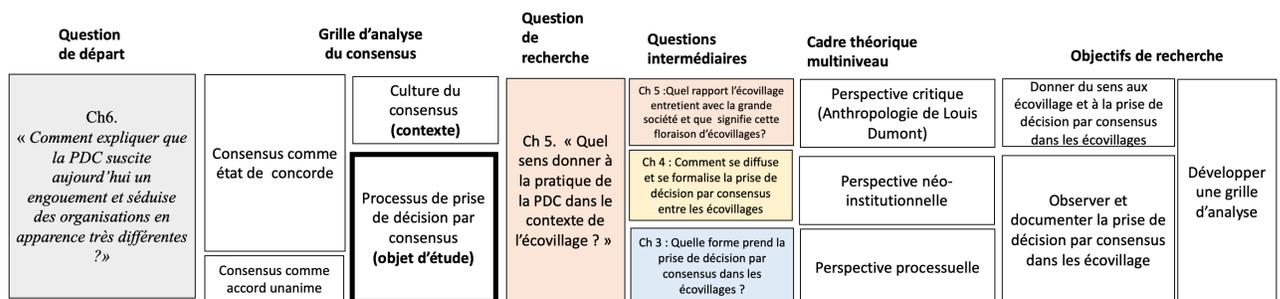
il évolue, comprendre que les structures qui l'entourent ou le constituent peuvent être sujettes au changement et quelles actions peuvent y conduire).

2.4. Trois objectifs de recherche

Lorsque nous débutons la réflexion au niveau micro, nous sommes très près de notre objet d'étude, la prise de décision par consensus. Nous cherchons à le décrire en examinant ses différentes composantes à travers une analyse processuelle. Toutefois, lorsque nous passons à l'échelle supérieure, la notion de culture du consensus devient aussi importante. Ainsi, à mesure que nous montons d'échelle et reculons le projecteur, une scène plus large se laisse observer. Cela signifie que nous accordons de plus en plus d'importance au contexte afin de le faire dialoguer avec notre objet. Le changement progressif d'échelle d'analyse n'implique pas un changement d'objet mais une évolution progressive d'objectifs.

Nous nous attellerons d'abord à documenter les tenants et aboutissants de la prise de décision par consensus, puis à donner du sens à celle-ci dans l'écovillage et la société occidentale moderne. Au niveau théorique enfin, l'un des objectifs de la thèse est de montrer la pertinence de notre grille d'analyse dans la compréhension de la PDC.

Figure 20 : Intégration des objectifs de la recherche au dispositif



2.5. Échantillonnage et présentation des écovillages investigués

Afin d'éviter les biais culturels, nous avons limité notre recherche au Québec. Sur le territoire québécois, le *Répertoire des Ecocommunautés du Québec* répertoriait ces derniers.

Figure 21 : Nombre d'écovillages et éco-lieux par région (Carbonneau, 2010)

Région du Québec	Nombre d'écovillages et d'éco-lieux
Centre du Québec	2
Chaudières-Appalaches	1
Gaspésie/Baie des Chaleurs	3
Montérégie	3
Etrie	7
Montréal	2
Lanaudière	1
Laurentides	7
Outaouais	1
Québec	2
Saguenay	2
Mauricie	4

Nous avons donc entrepris de collecter nos données sur plusieurs écovillages québécois. Trois raisons nous ont amené à multiplier nos terrains. D'une part, les membres d'un écovillage étant parfois limités à une dizaine d'individus, il n'était pas représentatif de ne focaliser que sur une seule communauté. Ensuite, comme il s'agissait d'appréhender un phénomène social (la floraison d'écovillages pratiquant la PDC), cela a impliqué d'enquêter auprès de plusieurs de ces écovillages. A défaut de tous les investiguer, la

démarche a consisté à obtenir un panorama aussi complet que possible des différents types d'écovillages présents au Québec. Enfin, certaines nuances entre les écovillages permettait de mieux cerner les particularités de la PDC qui s'utilisent ici plus qu'ailleurs et d'en tirer des conclusions.

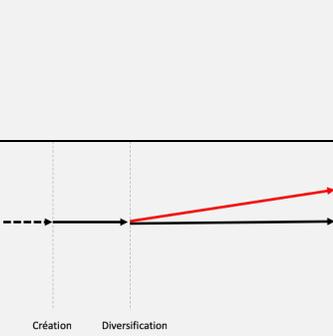
Au total, neuf écovillages québécois ont été investigués. L'échantillonnage initial s'est fait grâce au Répertoire des Éco communautés du Québec (Carbonneau, 2010). Ce document offre des informations systématiques et détaillées sur de nombreux projets communautaires au Québec. Aussi, l'un des éléments pris en compte dans ce document pour recenser ces communautés est le type de processus décisionnel qu'elles utilisent. De ce fait, nous avons simplement contacté les écovillages qui spécifiaient requérir au « consensus » comme « processus de prise de décision » et trouvé d'autres écovillages par effet boule de neige. La figure suivante fournit un exemple des indications décrites dans le répertoire mais concerne une communauté qui n'a pas été intégrée à la recherche.

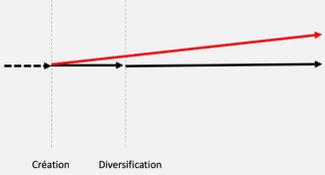
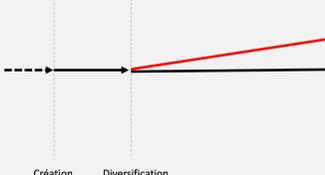
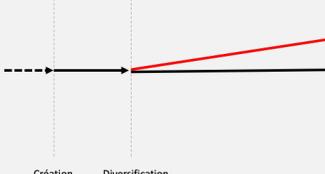
Figure 22 : Extrait de fiche descriptive - Répertoire des Éco communautés du Québec (Carbonneau, 2010)

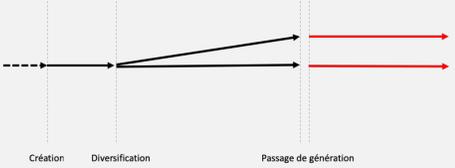
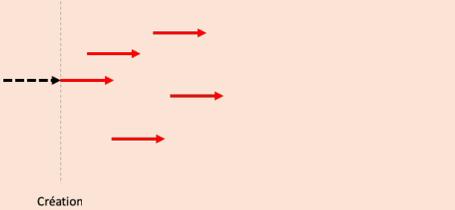
Aspect Juridique et Administratif	
Charte de principes Oui	Processus de prise de décisions Vote, consensus .
Charte d'un organisme légalement constitué Oui	Fonctionnement Interne Conseil d'administration, <i>core group</i> formé des parrains/marraines.
Propriété L'organisme est propriétaire des infrastructures, les parrains/marraines sont locataires de leur unité d'habitation.	Fréquence des réunions Conseil d'administration aux 3 mois, réunions hebdomadaires du <i>core group</i> .
Processus d'intégration des nouveaux membres Pour être membre de l'organisme, il faut donner une contribution annuelle; pour devenir parrain/marraine, il y a un processus d'intégration.	Relations avec la municipalité d'accueil Bonnes.
Implication nécessaire des membres Plus ou moins pour les membres de l'organisme; oui pour les parrains/marraines.	Systèmes de communication Interne Enveloppes, communication verbale, courriels.
	Systèmes de communication externe Site Web, envois postaux, téléphone.

La figure 23 présente les huit écovillages que nous avons investigués, notre méthode de collecte de données pour chacun d'eux, leur stade de maturité respectifs ainsi que la manière dont ils prennent leurs décisions.

Figure 23 : Liste des écovillages investigués pour la collecte de données

Écovillages	Collecte de données	Stade maturité (2019)**	Mode de prise de décision
Petit Écovillage* <i>(Laurentides - QC)</i> <i>Un projet d'éco-communauté qui n'a pas abouti.</i>	1 entrevue		Consensus comme accord informel
Laboratoire du Réel <i>(Laurentides - QC)</i> <i>Un projet d'éco-communauté à Val David en élaboration.</i>	1 entrevue 1 observation de réunion		Un consensus comme accord informel est souhaité.
Éco-Hameau Neo* <i>(Estrie - QC)</i> <i>Un projet d'éco-village déjà établi (achat de la terre et infrastructures).</i>	1 entrevue		Une seule personne sur le projet désirant mettre en place un processus de prise de décision par consensus.
Le manoir <i>(Gaspésie - QC) Une communauté intentionnelle à revenu partagé incluant des activités indépendantes.</i>	1 entrevue		La prise de décision par consensus formelle est utilisée.

<p>Hameau de la rivière* (Bromont – QC) Un projet d'une trentaine d'années qui s'est développé en plusieurs structures dès la création. Il y a une coopérative agricole et un hameau qui forment deux entités distinctes.</p>	<p>1 entrevue</p>		<p>Un consensus informel au niveau de deux paliers de gouvernance sur trois est souhaité.</p>
<p>Écovillage X* (Gaspésie - QC) Un Éco-village d'une dizaine d'années en région éloignée. Ils possèdent différentes structures : la coopérative d'habitation est la structure centrale mais il y a toute une panoplie d'entreprises à l'intérieur de l'écovillage.</p>	<p>7 entrevues 1 observation d'une semaine 1 observation de réunion</p>		<p>La prise de décision par consensus formelle est utilisée.</p>
<p>TEKA* (Saguenay – QC) Un écovillage également centre de recherche environnemental.</p>	<p>1 entrevue</p>		<p>Conseil d'administration. Recherche de consensus comme accord formel et informel en dehors des décisions du conseil.</p>

<p>Cité écologique (Estrée – QC) <i>La plus grande communauté du Québec. Établi depuis 50 ans sur trois générations.</i></p>	<p>5 entrevues 1 observation d'une semaine 2 observations de réunion</p>		<p>Assemblée de membres et système de CA; comités pouvant rechercher le consensus formel.</p>
<p>Famille Arc-en-ciel – Famille du Québec (International et QC) <i>Mouvement néo-hippie international. Les membres du mouvement se regroupent quelques fois par ans au cours de grands rassemblements à différents coins du globe. Parfois, les membres de la famille vivent à l'année longue sur des « terres libérées » prenant la forme d'écovillages.</i></p>	<p>3 entrevues 1 observation d'une semaine au Québec 1 observation d'une semaine sur une « terre libérée » à l'extérieur du Québec. 2 observations de réunion</p>		<p>La prise de décision par consensus formel est utilisée.</p>

*indique que le nom a été changé à la demande des répondants
 **Cette colonne indique le stade de maturité des écovillages selon qu'ils aient franchi l'étape de création de l'organisation et donc dépassé le stade de projet, puis qu'ils aient créé ou non, au sein de l'écovillage, d'autres organisations (par exemple, des coopératives de production ou d'habitation). Enfin, qu'ils aient existé pendant au moins deux générations d'écovillageois.

Nous prendrons le temps de détailler la présentation des écovillages dans la suite du travail lorsque ce sera nécessaire. Pour l'instant, nous signalons que, même si la Famille Arc-en-ciel « libère » des terres du marché foncier pour y construire des écovillages, elle diffère nettement du reste de l'échantillon. Nous l'identifions donc comme un échantillon

de comparaison qui nous servira à nuancer notre analyse plus tard. Elle nous servira à étudier la PDC comme pour le reste des écovillages mais aussi à pointer du doigt certaines spécificités de la PDC dans ce contexte particulier.

2.6. Détails de la collecte de données

Notre instrument de collecte de données principal fut un guide d'entrevue semi-dirigée couvrant les catégories d'information que nous recherchions pour chaque échelle d'analyse. Comme détaillé dans la figure 24, la première partie se réfère aux dimensions processuelles de la PDC au niveau intra-organisationnel, la seconde à l'origine et la diffusion de la PDC au niveau inter-organisationnel, la troisième à la contextualisation de la PDC au niveau sociétal.

Figure 24 : Guide d'entrevue

Explication de la recherche :

Mon travail porte sur le consensus dans les communautés intentionnelles. Je m'y intéresse sous trois angles :

1) Comprendre comment s'organisent les réunions sur le modèle du consensus et quels sont les éléments impliqués lors de ces rencontres. Je m'intéresse ici à la forme des réunions et non au fond de vos enjeux.

2) Questionner d'où viennent ces modèles de décision et comment ils se diffusent. L'idée ici est de discuter des formations éventuelles suivies par les membres de X puis des échanges que vous entretenez avec d'autres communautés.

3) Prendre un peu de recul et réfléchir avec vous aux raisons qui poussent les gens à adopter ces pratiques décisionnelles mais aussi à se réunir dans des lieux comme les écovillages.

Présentation

- *Tout d'abord, pourriez-vous vous présenter ?*
- *Depuis combien de temps êtes-vous membre de la communauté X ?*
- *Qu'est-ce qui vous y a amené et qu'est-ce que vous y faites aujourd'hui ?*
- *Pourriez-vous dresser un portrait général de X ?*

Partie 1 : Dimensions processuelles du consensus et formalisme

- *Comment prenez-vous vos décisions à X ? (Valider l'existence de la PDC)*
- *À quelle fréquence ?*
- *En quoi consiste ce modèle de prise de décision ?*
- *Pouvez-vous me parler d'un exemple précis de réunion ?*
- *Tous les membres participent-ils à ces réunions ?*
- *Il y a sans doute des conflits qui émergent à un moment ou à un autre autour des enjeux. Comment vous les gérez ?*
- *Y a-t-il d'autres manières de prendre des décisions à X ?*

Partie 2 : Diffusion des pratiques

- *X est-il en contact avec d'autres écovillages / communautés ?*
- *Ces écovillages fonctionnent-ils de la même manière au niveau décisionnel ?*
- *X a-t-il toujours utilisé cette pratique décisionnelle ?*
- *Comment vous est-elle parvenue ?*
- *Avez-vous reçu des formations à ce sujet / des formations plus générales ?*

Partie 3 : Contexte

- *Selon vous, les écovillages ont-ils un rôle social ou politique à jouer ?*
- *Dans mes études, je remarque que de plus en plus de personnes s'intéressent aux écovillages. Je me demande pourquoi. Est-ce que vous avez un avis sur la question ?*

Notre étude s'est construite comme une enquête. Nous avons une question de départ et nous avons suivi notre objet d'étude en diversifiant les terrains empiriques par effet boule de neige. Comme nous en discuterons plus longuement dans les chapitres appropriés, notre enquête nous a même amené à interroger des professionnels de la prise de décision ayant côtoyé et formé les écovillageois (chapitre 4) ainsi que certaines organisations, autres que les écovillages et pratiquant le consensus (chapitre 6). A cette fin, L'observation directe fut l'une des méthodologies de collecte de donnée privilégiée. Elle a pour objectif de « *relater les observations sensibles et l'implication de l'auteur au sein d'un groupe de personnes dans un contexte social particulier et mettre en lien les discours et pratiques observées avec le cadre culturel dans lequel ils se situent* » [Notre traduction] (Watson, 2011). Arborio (2007), présente l'observation directe ainsi :

« Les historiens n'ont à leur disposition, que des traces de l'activité laissées dans des archives, certains sociologues recueillent des réponses à des questionnaires standardisés dans le souci de comparer un grand nombre de conduites individuelles, d'autres sollicitent des échanges dans le cadre d'entretiens déléguant à l'enquêté, la description de ses pratiques et la mise au jour de leur sens. Lorsqu'ils s'intéressent à des objets contemporains, les chercheurs de ces disciplines ont la possibilité d'aller voir les acteurs en situation et de saisir les pratiques sociales en temps réel. C'est cette démarche que l'on peut appeler l'«observation directe». La sociologie l'a mobilisée depuis longtemps, peut-être par défaut d'alternative à ses débuts, souvent sur le modèle des journalistes comme pour les premiers sociologues de l'université de Chicago dans les années 1920 »

Au total, 25 entrevues semi-dirigées ont été conduites. Trois observations directes d'une semaine impliquant des observations de rencontres décisionnelles ont également été menées. Les écovillages dans lesquels nous avons effectué des séjours d'une semaine ont été particulièrement investigués dans l'étude, tant au niveau de la collecte de données que de son traitement ou encore du recours à de la documentation secondaire. Il est ainsi plus juste de définir notre collecte comme consistant en trois études de cas et une série d'entrevues de support sur au moins six autres terrains.

Pour présenter les résultats d'une ethnographie (mais c'est également pertinent pour une observation moins longue comme l'observation directe), Jarzabkowski (2014) encourage la prise de note sous forme de vignettes, soit des présentations détaillées d'une observation que le chercheur a faite sur le terrain : « *les vignettes sont révélatrices de concepts particuliers, leur donnant vie en décrivant un événement ou un incident particulier de manière évocatrice* ». C'est donc par des vignettes que nous illustrerons certains points de notre argumentaire. A cela, il nous arrivera d'utiliser des retours de discussion sous forme d'encadrés de manière à relater un échange retranscrit à l'extérieur des entrevues semi-dirigées formelles. La figure 25 (page suivante) vient clore notre dispositif de recherche et présente les instruments de collecte de données.

2.7. Chronologie de la collecte

Le tableau suivant donne plus de détails sur le déroulement chronologique de notre collecte de données.

Figure 26 : Chronologie de la recherche

Étapes	Détails de la collecte
Recherche exploratoire (été 2017)	Écovillage(s) investigué(s) : écovillage X Type de collectes : entrevues semi-dirigées
Premier tour de collecte de données (automne 2017 – hiver 2018)	Écovillage(s) investigué(s) : Petit écovillage, Laboratoire du Réal, Éco-Hameau Neo*, Hameau de la rivière, Cité écologique, Famille Arc-en-ciel. Type de collecte : entrevues semi-dirigées et observations directes.
Second tour de collecte de données (été 2018)	Écovillage(s) investigué(s) : Le manoir, TEKA*, écovillage X, Cité écologique, Famille Arc-en-ciel. Type de collecte : entrevues semi-dirigées, observations.

Figure 25 : Intégration des instruments de collecte de données au dispositif

Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau	Objectifs de recherche	Collecte de données	Échelle d'analyse
Ch6. « Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ? »	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus (contexte)	Ch 5. « Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »	Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?	Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)	Donner du sens aux écovillage et à la prise de décision par consensus dans les écovillages	Contexte (entrevues – part 3 ; observations)	Niveau macro sociétal
	Consensus comme accord unanime	Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)		Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages	Perspective néo-institutionnelle	Observer et documenter la prise de décision par consensus dans les écovillage	Diffusion (entrevues – part 2 ; observations)	Niveau méso Inter-organisation
				Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	Perspective processuelle	Développer une grille d'analyse	Processus (entrevues – part 1, observations)	Niveau micro Intra-organisation

Durant la phase exploratoire de cette recherche, nous avons entrepris de collecter des données en amenant nos répondants à s'exprimer sur des questions très larges touchant à leur vie en écovillage. Une analyse de données préliminaire a alors été menée. Une série de résultats intermédiaires a été identifiée et nous a conduit à préciser les questions d'entrevue et les éléments à rechercher dans les études de cas subséquentes et le second tour de collecte. Au second tour de collecte de données, les études de cas réalisées auprès de l'Écovillage X, la cité écologique et la Famille Arc-en-ciel ont été complétées. Toutes les données collectées durant nos entrevues ont été analysées en utilisant une analyse thématique. Autrement dit, nous avons revisité les verbatims pour extraire des données qui faisaient référence à un thème puis l'avons raffiné en fur et à mesure que nous avançons.

Chapitre 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?

Nous entrons désormais dans le cœur de notre travail. Avant de nous plonger dans une réflexion anthropologique sur la prise de décision par consensus, nous gagnerions à mieux comprendre comment elle s'articule dans les organisations investiguées. *Comment se déroule une prise de décision ? Est-elle formelle ou implicite ? Quels sont les processus impliqués lors de son exercice ?* La figure 27 (page suivante) identifie les éléments du dispositif de recherche que nous traiterons dans ce chapitre.

Nous commencerons donc par une brève introduction de l'approche processuelle de la prise de décision. Comme nous l'avons exprimé, nous ne nous engagerons pas ici dans un approfondissement théorique et ne chercherons pas à apporter une contribution à la perspective processuelle en gestion. Nous emprunterons seulement la perspective comme base générale à l'interprétation des données du chapitre. Nous comprendrons alors que les processus impliqués dans une prise de décision sont nombreux et ne se limitent pas aux processus de gestion de l'information. Une prise de décision implique aussi d'autres processus, plus collectifs, comme la gestion du pouvoir et des conflits ou encore la gestion des émotions et des affects. Ces processus sont très importants dans la prise de décision par consensus et nous en présenterons les ressorts.

3.1. Présentation de l'approche processuelle de la prise de décision

Percevoir la prise de décision comme un cumul de différents processus nous vient du champ disciplinaire de la gestion. L'approche processuelle de la prise de décision en gestion est en effet une longue tradition dont nous avons discuté au premier chapitre de cette thèse. Simon et March (1958) ont largement contribué à cette approche. Selon ces auteurs, la décision peut être perçue comme un processus de traitement rationnel de l'information. L'information est collectée au départ (input) et découle vers la décision la plus rationnelle et optimale possible à la fin (output). Le processus suit ainsi une séquence d'action spécifique : définition du problème, repérage des solutions possibles, évaluation

Figure 27 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?

Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau	Échelle d'analyse	Objectifs de recherche	Collecte de données	
« Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un intérêt renouvelé et séduise des organisations en apparence très différentes ? »	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus (contexte)	Ch 5: « Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »	Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?	Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)	Niveau macro social	Donner du sens aux écovillage et à la prise de décision par consensus dans les écovillages	Contexte (entrevues – part 3 ; observations)	
	Consensus comme accord unanime	Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)		Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages	Perspective néo-institutionnelle	Niveau méso Inter-organisation	Observer et documenter la prise de décision par consensus dans les écovillage	Développer une grille d'analyse	Diffusion (entrevues – part 2 ; observations.)
				Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	Perspective processuelle	Niveau micro Intra-organisation		Processus (entrevues – part 1, observations)	

de ces solutions, décision, puis, éventuellement, mise en œuvre de la décision et contrôle des résultats (Rouleau, 2007). Le processus de décision est donc ici fondamentalement froid et rationnel : « *il est toujours possible, selon Simon et March, d'isoler une décision, de la décomposer afin d'en rendre certaines dimensions programmables et de se rapprocher ainsi autant que possible d'une solution optimale* » (Rouleau, 2007).

Même si les auteurs concèdent que cette rationalité froide est limitée (Simon, 1955, 1969) à cause d'une information souvent incomplète et imparfaite ou d'une problématique parfois mal définie, il n'y a pas d'autres paramètres que l'information et son traitement qui composent le processus.

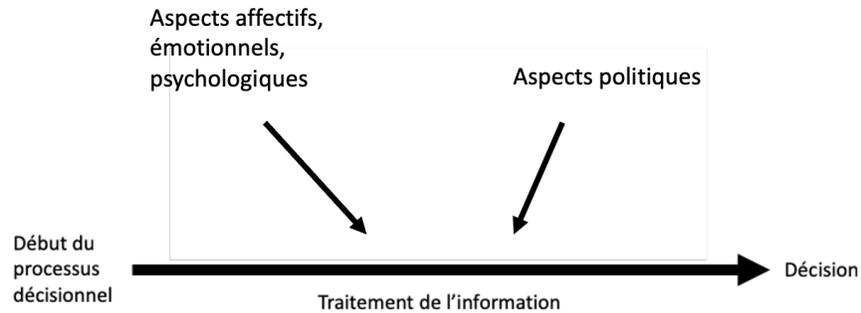
Figure 28 : La décision collective perçue comme un processus froid et rationnel de traitement de l'information



Pour complexifier et se rapprocher du réel, il nous faut intégrer les dimensions politiques et psychologiques qu'une décision implique, surtout s'il s'agit d'une décision collective. Ces dimensions définissent pour une grande part la forme et le contenu des prises de décision.

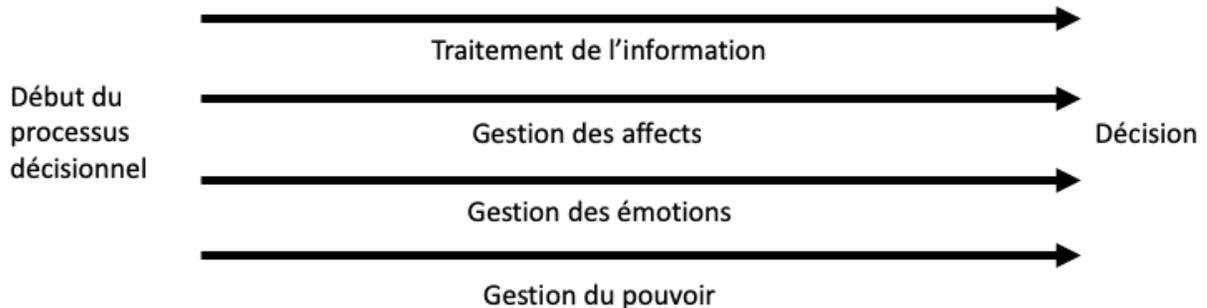
Si nous désirons réfléchir à ces éléments et les mettre en perspective avec l'aspect plus rationnel et froid du traitement de l'information, deux choix s'offrent à nous. En premier lieu, nous pourrions considérer que ces facteurs sont extérieurs au processus décisionnel de traitement de l'information et l'influencent de manière désordonnée et indésirable (comme symbolisé en figure 29). C'est ainsi d'ailleurs que sont souvent perçus les « jeux politiques » ou les éléments interpersonnels dans les réunions. Un processus décisionnel collectif peut mener, « à cause » de ces éléments, à une décision dite « irrationnelle » ou « non optimale ».

Figure 29 : La décision collective perçue comme un processus de traitement de l'information « parasité » par d'autres processus (affects, émotions, pouvoir)



Nous pourrions tout au contraire considérer que ces processus non rationnels sont des éléments importants de la vie collective et sont, tout autant que la gestion de l'information, des objectifs de la prise de décision. La prise de décision serait autant un processus de gestion de l'information qu'une série d'autres processus dont les finalités sont tout aussi importantes et intéressantes (figure 30). La répartition du pouvoir dans un groupe, la consolidation des liens affectifs dans une communauté et le bien être émotionnel de chacun de ses membres sont autant d'éléments nécessaires pour le groupe qu'une gestion optimale de l'information.

Figure 30 : La décision collective perçue comme un processus de gestion de l'information, mais également des affects, des émotions et du pouvoir



Dans la partie suivante, nous observerons empiriquement quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages en mettant l'emphase sur les différents processus (affectifs, politiques, etc.) impliqués au cours des rencontres décisionnelles.

3.2. Collecte d'information spécifique

La première partie du guide d'entrevue (figure 31) portait donc sur le processus de décision par consensus. Elle s'intéressait aux étapes censées mener à la décision unanime et aux rôles attribués aux délibérants.

Figure 31 : Guide d'entrevue - dimensions processuelles du consensus et formalisme

- *Comment prenez-vous vos décisions à X ? (Valider que les décisions se prennent bien par consensus)*
- *À quelle fréquence ?*
- *En quoi consiste ce modèle de prise de décision ?*
- *Pouvez-vous me parler d'un exemple précis de réunion ?*
- *Tous les membres participent-ils à ces réunions ?*
- *Il y a sans doute des conflits qui émergent à un moment ou à un autre autour des enjeux. Comment vous les gérez ?*
- *Y a-t-il d'autres manières de prendre des décisions à X ?*

3.3. Analyse des résultats

3.3.1. Un désir informel de consensus

Au cours de notre investigation, une minorité d'écovillageois déclarait rechercher le consensus dans leurs décisions mais sans que cela soit, en toutes circonstances, un impératif ou qu'il y ait un formalisme quelconque autour du processus décisionnel. C'est le cas par exemple de répondants du Hameau de la rivière et du TEKA* qui nous confiaient :

« Toutes nos décisions se prennent par consensus. Nous n'avons jamais voté. Il n'y a personne qui oserait prendre une décision à l'encontre de l'un des membres. Il y a bien sûr des divergences de point de vue, c'est certain, mais nous attendons que tout le monde se rallie à une même position et la décision va alors de soi. Nous avons toujours pris nos décisions au consensus sans pour autant avoir de règles qui dise qu'on prend nos décisions par consensus. C'est comme si nous estimions que, comme nous vivons ensemble, la blessure serait trop importante s'il fallait utiliser le vote. Mais tout ça, c'est dans le non-dit. C'est comme ça. »

Répondant X – Hameau de la rivière

« On essaye donc d'avoir l'unanimité mais on est confronté au fait qu'il est parfois impossible d'y arriver. Donc c'est là que parfois, pour aller plus vite, on passe au vote. Il est arrivé qu'on fasse des tours de table et qu'on demande à tout le monde de s'exprimer sur un sujet mais ce n'est pas une approche qui est nécessairement formelle. »

*Répondant Y – TEKA**

*Figure 32 : Présentation du Hameau de la Rivière**

Le hameau de la rivière est un projet d'une trentaine d'années qui s'est développé en plusieurs structures dès sa création. Il y a une coopérative agricole, une ferme et un hameau qui forment trois entités distinctes avec, chacune, ses spécificités en termes de structures de gouvernance et de prises de décision. La ferme du hameau de la rivière distribue des légumes (point de vente, point de cueillette, paniers) et vise à préserver la vocation agricole de cette terre au profit de la relève agricole non apparentée (qui n'hérite pas de terre) du Québec.

Notre collecte de données n'a consisté qu'en une entrevue avec un membre fondateur du projet.

3.3.2. L'existence d'un modèle formel de prise de décision par consensus

Malgré certaines exceptions, la majorité des groupes investigués, comme la famille Arc-en-ciel du Québec, utilisent bien un modèle formel de prise de décision par consensus comportant un certain nombre de pratiques récurrentes.

Figure 33 : Présentation de la Famille Arc-en-ciel du Québec

La famille Arc-en-ciel est née dans la contreculture des années 1960 et des mouvements hippies et « alternatifs ». La communauté est aujourd'hui internationale mais n'a pas de structure officielle. Les membres de la famille sont dispersés partout sur le globe et se retrouvent lors d'évènements éphémères généralement organisés en plein-air dans différentes régions du monde. Ces évènements sont appelés des « Rainbow Gathering » ou « Rassemblements Arc-en-ciel ». Au Québec, il est complexe de dénombrer le nombre exact de membres mais l'une de nos répondantes estime que « *durant le rassemblement, il y a entre trois cent et sept cent personnes, dépendamment du lieu choisi. Ensuite, il est plus dur de savoir combien de personnes font « partie » de la famille (...) peut-être autour de deux milles* ».

Parfois, les membres de ces familles vivent à longueur d'années sur des terres acquises et libérées du marché foncier. Ces terres sont appelées des « *Crystal Lands* » ou « *Terres de Cristal* ».

Trois entrevues ont été menées avec des membres de la Famille Arc-en-ciel du Québec. Notre observation a consisté d'une part à résider sur une terre libérée dans une autre région que le Québec pendant une semaine (nous n'intégrerons donc pas cette expérience au corps du travail mais présenterons nos notes de terrain en Annexe 2 car elles comprennent des éléments pertinents) puis à suivre l'organisation d'un rassemblement au Québec et à participer au rassemblement d'une semaine. L'observation s'est donc

faite au Québec lors des préparatifs de l'événement au début de l'été 2018 et durant la semaine du rassemblement en été 2018.

Les pratiques récurrentes de prise de décision par consensus sont présentées ci-dessous et illustrées par des citations de membres de la famille Arc-en-ciel du Québec :

- Le cercle d'introduction : au début de la rencontre, les participants disposés en cercle respectent généralement un tour de parole permettant à chacun de partager son état d'esprit.

« Le premier cercle ... le premier tour ou chacun exprime son état du moment ne se passe pas toujours. On commence parfois directement à discuter. La partie émotion est parfois sautée. Moi, je trouve ça important que l'on s'exprime à ce niveau-là. Qu'est-ce que je vis dans le moment ? C'est important vu qu'on ne se voit pas toujours durant l'année. On ne se connaît pas comme une communauté dont les membres vivraient ensemble à chaque jour. On ne connaît pas la vie de tout le monde. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

- Le cercle de problématisation : au début de chaque rencontre, les participants disposés en cercle font un tour de parole pour partager les points et les problématiques qu'ils aimeraient aborder.

« Il y a un premier tour où les gens vont identifier les sujets dont ils voudraient discuter. On nomme les sujets principaux. Après ce tour-ci, les sujets sont classés par ordre de priorité. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

- Le bâton de parole : la prise de parole dans le cercle se fait grâce à un bâton de parole. Le bâton circule uniquement dans le sens des aiguilles d'une montre et passe de main

en main avant d'arriver à la personne le requérant. Ce faisant, chaque personne qui souhaite prendre la parole lorsque l'objet est entre ses mains peut le faire.

- Le rôle de facilitateur : une personne est responsable de la bonne tenue du processus.

« On essaie d'avoir un médiateur ou un facilitateur pour aider à la rencontre. C'est au début qu'on nomme cette personne-là. Elle va animer la rencontre et faire respecter la prise de parole. Elle peut ramener le groupe à dire "c'est cette personne-là qui a le bâton alors c'est elle qui parle" ».

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

- La délibération : pour chaque enjeu, un tour est fait avec le bâton de parole. La problématique est adressée et le bâton reproduit plusieurs cercles jusqu'à ce que le facilitateur formule une proposition de solution.

« On va donc avoir un tour avec le premier sujet. On discute de ce sujet-là et quelqu'un arrive avec une proposition. Pas besoin nécessairement de prendre une décision. Parfois, on a juste besoin de discuter et de s'échanger de l'information. Mais si on a besoin de prendre une décision, alors c'est quand on voit qu'on a assez parlé ou que les gens se sont bien exprimés qu'on apporte une proposition au sujet qui pose problème et on voit si elle fait l'affaire de tout le monde. "Ah mais moi je considère que le trailer devrait avoir des trappes d'aération !", on rajoute ce point de vue dans la proposition sur le sujet du trailer. On veut un trailer "comme çi, comme ça", on modifie petit à petit la proposition.

Et à la fin, on a une proposition qui peut faire consensus. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

- La validation silencieuse : à la proposition formulée, un cercle de validation est amorcé. Si le bâton fait le tour du cercle dans le silence, la proposition est validée. Sinon, il faut continuer la discussion.

« À la fin, quand on cherche à faire consensus, j'ai vu deux façons de procéder. Soit le bâton de parole fait le tour et, si tout le monde reste silencieux, la proposition est adoptée. Soit c'est dix secondes de silence et, si personne ne s'oppose, la proposition est aussi adoptée. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

Ce modèle de prise de décision par consensus se retrouve dans d'autres écovillages. S'il varie légèrement d'un contexte à l'autre en fonction de différentes variables comme la taille du groupe investi ou encore le fait que les personnes présentes lors des réunions se connaissent, il reste plus ou moins le même.

« On fonctionne sur le consensus. Après c'est certain que le consensus peut avoir beaucoup de définitions. Il y en a qui sont extrêmement précises. Il y a des puritains qui diraient qu'on y est pas du tout. »

Répondante 5 – Écovillage X

« On prend nos décisions par consensus. Mais on pourrait discuter un peu de qu'est-ce qui est pris par consensus. Qu'est-ce que le processus de prise de décision par consensus. Grosso modo, nous on a une réunion hebdomadaire. On se rencontre à chaque semaine, on amène les points qui sont à discuter à ce moment-là puis on discute jusqu'à temps qu'on trouve une solution pour que ça convienne à tout le monde. »

Répondante Z – Le Manoir

3.3.3. Des processus périphériques également formalisés

L'expérience que nous avons eue au « Conseil de Vision » de la Famille Arc-en-ciel fournit de l'information supplémentaire. Nous présentons notre observation dans la vignette suivante.

Figure 34 : Vignette - Le conseil de vision de la Famille Arc-en-ciel du Québec

Notre observation a consisté à suivre l'organisation d'un Rassemblement Arc-en-ciel. Cette vignette décrit le processus de prise de décision par consensus durant la préparation du rassemblement.

J'ai été prévenu de la tenue d'un cercle de vision quelques temps avant le rassemblement. Ce jour-là, vingt-sept personnes sont réunies en milieu forestier dans la résidence de l'une des membres de la Famille. En dehors du cercle, l'organisation de la journée n'impliquait qu'un comité cuisine qui avait pour fonction de préparer les repas.

Le cercle a pris l'ensemble de la journée. Le conseil débute vers 14h00 et prend fin vers 19h30. Un feu est allumé au milieu du cercle. Des objets rituels sont déposés autour du feu.

Début de la cérémonie :

- Le cercle commence.
- Une personne fait sonner un gong en métal.
- Une autre personne propose de se placer en fonction des signes astrologiques et cela soulève un petit contentieux.
- Une discussion non organisée débute sur la question.
- On décide de ne pas se placer en fonction des signes astrologiques.
- Plutôt, les personnes se regroupent spontanément en tranche d'âge. Les jeunes d'un côté (20-45 ans), les moins jeunes de l'autre (45 ans et plus).

Om d'ouverture :

- Regroupement en cercle, debout, autour du feu.
- Les gens font un Om collectif en se tenant la main.

- Certaines personnes le font plus sérieusement que d'autres mais tout le monde le fait.
- Retour aux places assises en cercle autour du feu.

Tour de présentation / émotionnel :

- **Lors d'un premier tour, le bâton de parole est transmis d'une main à l'autre et les gens se présentent en disant deux mots sur leur état d'esprit.**

Distribution des rôles :

- Une personne propose de désigner un « modérateur ».
- Une personne se propose.
- Une personne demande si une personne s'oppose à ce que ce soit cette personne-là qui modère.
- Personne ne s'oppose. C'est accepté.
- Une autre personne propose de désigner « un preneur de notes ».
- Une personne se propose.
- Personne ne s'oppose. C'est accepté.
- La preneuse de note demande deux « relecteurs » après la cérémonie (la preneuse de notes m'expliquera plus tard que c'est une manière d'éviter des plaintes sur la prise de notes).
- Deux personnes se proposent.
- Personne ne s'oppose. C'est accepté.

Premier tour :

- Le modérateur demande aux gens de se présenter et de désigner les sujets qu'ils voudraient aborder.
- Le modérateur tient le bâton de parole et le passe à la personne à côté de lui dans le sens des aiguilles d'une montre.
- Certaines personnes proposent des sujets, d'autres pas.

- Au retour du bâton chez le modérateur, 6 ou 8 sujets sont soulevés (exemple : le choix du site pour le Rainbow Gathering de l'été).
- Les sujets sont énumérés et il y a un second tour de bâton pour être certains que personne ne s'oppose aux sujets énumérés.
- Personne ne s'oppose. C'est accepté.
- Les gens applaudissent le consensus.
- On fait sonner le gong.
- Le preneur de notes note.

Second tour : le site du Rainbow d'été

- Une personne demande le bâton de parole, qui est toujours passé en suivant le cercle. Jamais en segment.
- La personne qui le demande est celle qui a fait l'exploration des sites l'an passé.
- L'explorateur donne quelques informations sur le site.
- Les gens posent des questions en ne respectant pas trop la règle du bâton mais ça ne semble pas poser de problème.
- Certaines personnes prennent à ce moment-là plus de place dans la discussion.
- On précise que le site doit quand même rester secret. Le bâton fini par circuler.
- La règle du bâton est respectée mais les gens prennent quand même la parole de manière spontanée sans que ce soit anarchique. Le modérateur laisse les choses comme tel.
- J'ai l'impression que la communication est bonne.
- Les participants en profitent un peu pour régler des dynamiques personnelles. C'est parfois pesant et ça ralentit le processus mais il y a une acceptation globale de la situation.
- Les participants prennent leur temps.
- Le bâton revient chez l'explorateur.
- Il énonce une proposition en une phrase simple : "Je propose que le site soit..."
- Il fait tourner le bâton.
- La règle : si on accepte, le faire passer en silence ; sinon, s'exprimer.

- Le bâton fait un quart de cercle et une personne s'exprime sur un autre sujet (elle n'avait pas compris les règles).
- Le cercle est rompu et le modérateur fait une mise au point des règles et réprimande un peu la personne.
- Le bâton repart, il fait le tour du cercle en silence et la proposition est acceptée en consensus.
- Gong et applaudissements.

Autres tours :

- D'autres sujets sont traités de la même manière.
- **Lorsqu'un sujet semble trop complexe, il n'est pas nécessaire de chercher le consensus. Il suffit qu'une personne, voir un groupe de personnes dise : "*Je crois qu'on doit en discuter davantage avant de décider*", pour que ce soit reporté. La « discussion » se fait à l'extérieur du conseil (entre les conseils).**
- Des personnes quittent et intègrent le cercle à tout moment sans qu'il y ait de ralentissements.

Varia et fin :

- **Un cercle sur un autre sujet que la préparation du Rainbow Gathering (un sujet sensible entre certaines personnes présentes et à forte teneur émotionnelle) est proposé pour le lendemain matin. Il s'agit d'un cercle de résolution de conflits dit « cercle de Shanti Seena ».**
- Un tour de bâton pour dire qui accepte d'y participer a lieu.
- Un dernier tour de bâton pour voir si personne n'avait envie de parler d'un autre sujet a lieu.
- Au dernier tour, avec la fatigue, le bâton ne passe plus. Une personne autre que le modérateur ayant été très active durant le conseil compte 20 secondes. Si personne ne s'oppose à la fin du conseil, c'est terminé.
- Dernier Gong. Fin du conseil.

- À la fin, le groupe s'était réduit de moitié.
- Les dernières personnes présentes se réunissent autour du feu en cercle.
- Salutation au soleil et dernier Om.

Par la suite :

- Dîner collectif et fête autour du feu.
- Durant la fête : discussions informelles sur certains sujets abordés durant le cercle de vision.

La vignette ainsi présentée nous permet de valider certaines des informations déjà collectées en entrevue telles que l'évidence d'un accord unanime comme issue souhaitable d'une délibération ou encore la formalisation de cette dernière. Elle nous amène ensuite à identifier trois éléments supplémentaires (en gras dans la vignette) qui méritent qu'on s'y penche.

En premiers lieux, nous constatons la séparation des sujets informationnels ayant leur place lors de la prise de décision par consensus et ceux, plus émotionnels, qui sont renvoyés à des moments bien précis. Soit ils sont restreints au cercle émotionnel en début de processus décisionnel (premier élément en gras dans la vignette), soit ils sont renvoyés à des cercles parallèles (troisième élément en gras dans la vignette). Dans la Famille Arc-en-ciel, ces cercles parallèles sont les « cercles Shanti Seena » qui ont lieu entre les cercles de Vision et qui visent surtout à désamorcer les conflits.

« Quand le problème est vraiment important, on peut convoquer un cercle de Shanti Seena. Ça vient du Sanskrit. C'est "l'armée de la paix". On peut appeler un cercle précis pour une situation précise. C'est un cercle fait à l'extérieur du conseil de vision. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

En plus des cercles de Shanti Sena, il est admis et habituel de procéder à une discussion informelle des enjeux à l'extérieur du cercle de vision et de la procédure formelle de prise de décision par consensus.

« Parce-que ce n'est pas tout le monde qui a envie d'entendre parler de tous les sujets au conseil. Prenons l'enjeu du trailer. Tout le monde ne veut pas parler du trailer durant le conseil de vision pendant une demi-heure. Donc ceux qui sont intéressés par le trailer se font une réunion sur le trailer en privé. Ils en discutent. Ils arrivent à une décision et après ça ils l'amènent au Conseil et la présentent à la Famille. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

Dans beaucoup d'autres écovillages, ces deux observations se confirment. Un répondant de l'écovillage X nous informe par exemple de l'existence de cercles à l'extérieur des réunions de prise de décision par consensus pour traiter des enjeux à forte teneur émotionnelle. Ces cercles sont cette fois-ci appelés « cercles d'empathie » mais répondent à la même logique que les cercles de Shanti Sena.

« Nos réunions sont principalement informatives. On essaye de dissocier ce qu'on a appelé les « cercles d'empathie ». Il y a souvent quelqu'un qui arrivait en réunion et qui partageait ses états d'âmes. Que ce soit une tristesse, un désaccord ou quoi que ce soit. Il l'amenait au groupe à ce moment-là et souvent on avait le quotidien à gérer, des décisions à prendre, donc on balayait un peu cet état d'âme là. On a finalement essayé de mettre en place un autre cercle, un cercle d'empathie. C'est à la demande de chacun. À la demande d'un membre, il y a un cercle d'empathie qui est ouvert. Les gens peuvent venir ou pas. Et là du coup on laisse plus libre court aux émotions. Mais sinon nos réunions sont plus d'ordre informatif. » Répondante 0 – Écovillage X

Figure 35 : Présentation de l'écovillage X

L'écovillage X est un hameau d'une quinzaine d'individus en région éloignée. L'histoire de ce hameau est avant tout l'histoire d'une terre acquise dans les années 2000 par les fondateurs du projet. De fil en aiguille, de nouveaux membres ont intégré le projet et la terre n'appartient plus à des individus mais à la collectivité elle-même. Les membres ont droit d'usufruit sur la terre mais pas la possibilité de la vendre. Le hameau est une structure informelle gérée par ses membres tandis qu'une coopérative de travailleurs est présente sur les lieux. La quinzaine de membres actuels vit et travaille sur la terre. Plusieurs entreprises privées sont à l'initiative individuelle de quelques membres, qui en portent la responsabilité.

Notre collecte de données a consisté en sept entrevues, une observation d'une semaine et une observation de réunion

Ensuite, un autre répondant nous fait part des discussions informelles entourant le processus consensuel formel auquel nous avons participé :

« Il y a la manière dont sont prises les décisions officiellement et la manière officieuse. Officiellement, on a une réunion par semaine. Officieusement, dépendamment de l'importance du point à décider, c'est discuté soit d'avance ou le jour même. Si c'est un gros projet, en général, on aime bien que les gens nous présentent un peu le projet ou l'idée avant. Soit par écrit ou alors ils élaborent un plan. Comme ça on a la chance d'en parler un peu. Un bon exemple serait qu'en haut du champ, quelqu'un veuille qu'il y ait une plateforme pour faire du yoga (...). Les initiateurs de ce projet-là vont, avant la réunion, faire le tour des membres : " hey, ce serait bien de faire ça" ! Je crois que c'est essentiel que l'idée du projet soit partagée : "Et qu'est- que t'en penses ? J'ai cette idée là pour faire ce truc là en groupe... ». C'est comme si en réunion on "officialisait" dans notre PV des trucs qui ont été décidés dans des cadres de portes. Je

pense que c'est sain que dans un petit groupe, il y ait beaucoup de ces décisions qui soient prises comme ça. »

Répondant 2 – Écovillage X

Du fait des discussion préalables, il arrive que les réunions aient même l'aspect de simples formalités.

« Dans nos réunions, le consensus est assez rapide à atteindre. C'est rare qu'on ait des décisions majeures à prendre qui viennent bouleverser des acquis ou qui viennent toucher la sensibilité des gens. Mais, habituellement, avec un tour de table on s'obstine un peu et on parvient à trouver des choses en commun sur plus ou moins la proposition de base » Répondante 1 – Écovillage X

Dans ce sens, la réunion à laquelle nous avons participé fut d'une célérité notable. À vrai dire, il semblait effectivement que la réunion servait surtout à entériner des points pratiques déjà traités à l'extérieur de ce cadre formel, une chose donc apparemment assez récurrente à l'écovillage X.

La figure 36 présente en détail les circonstances de notre visite tandis que la figure 32 précise ce que nous avons observé durant la réunion hebdomadaire où la PDC devait avoir lieu. L'observation réalisée auprès de cette communauté a duré une semaine durant l'été 2018. J'ai alors contribué aux activités du hameau, participé à la vie collective et logé sur place en tant que woofers.

Figure 36 : Observations directes à l'écovillage X

J'ai contacté l'écovillage X pour passer faire une visite d'une semaine. J'avais déjà discuté avec certains membres un an plus tôt lors d'entrevues exploratoires alors le contact fut facile. De plus, plusieurs membres du hameau avaient l'habitude du milieu académique car plusieurs chercheurs et étudiants gravitaient autour du projet.

Ils m'ont dit qu'ils avaient l'habitude de recevoir les gens au début de l'été et qu'ils préféraient les séjours d'une semaine ou plus afin de donner le temps aux visiteurs de s'imprégner des lieux et d'éviter ce qu'on pourrait assimiler à une nouvelle forme de tourisme d'expérience.

Je me préparais donc à y séjourner en tant que Woofers. Mon objectif durant ma visite était d'une part de prendre note de mes observations mais aussi de convaincre les membres du hameau de m'accorder des entrevues individuelles.

Les membres vaquaient aux responsabilités qu'ils avaient au sein du hameau ou à leurs projets personnels. En les suivant un par un dans leurs travaux, j'ai participé à diverses activités. J'ai aidé sur les jardins maraichers, déplacé du bois qui venait d'être tronçonné, cueilli des plantes à l'extérieur de la communauté pour produire du sureau distribué par la coopérative de production qui est, d'ailleurs, présente sur les lieux. J'ai également aidé à la construction d'une terrasse pour un café à l'initiative privée de deux membres du hameau et d'autres types de tâches de ce genre, que l'on attend des woofers.

J'ai visité la coopérative de production ainsi que les entreprises qui étaient à l'initiative particulière de certains membres et qui étaient également présentes sur les lieux. J'ai aussi visité certaines des maisons individuelles. On sentait que les membres chérissaient ces espaces mais portaient également à cœur les lieux communs.

Lors de ma visite, l'un des aspects que j'ai trouvé intéressant était le jeu entre les airs partagés et privés. La cuisine commune, du fait du beau temps notamment et du retour de l'été, était investie tous les jours et le repas, déjeuner ou dîner, était un moment central de la vie en communauté.

Je n'ai jamais senti que le lieu était fermé. Plusieurs personnes sont passées rendre visite aux membres durant mon séjour. Aussi, plusieurs membres n'étaient pas là car en déplacement.

Enfin, la communauté est intégrée économiquement à la localité. La coopérative de production distribue ses produits dans les commerces de proximité et j'ai pu observer deux projets entrepreneuriaux à l'initiative individuelle de certains membres qui nécessitaient d'être à l'extérieur du hameau. C'était par exemple le cas d'un cueilleur d'algues, qui se fournissait dans le fleuve avoisinant et distribuait sa marchandise dans les commerces de la région, ainsi qu'un café qui se construisait en face du hameau ? De cette manière, plusieurs membres ont un pied dans l'écovillage, l'autre à l'extérieur.

D'ailleurs, j'ai pu remarquer lors d'un déjeuner qui rassemblait les habitants de la région, incluant les membres du hameau, que des liens rapprochés étaient établis avec les membres de la communauté. Dans ce sens, les enfants sont scolarisés dans les écoles de la région.

Figure 37 : Vignette - Réunion hebdomadaire de l'écovillage X

L'observation suivante fait état d'une réunion à la fin de la semaine. Les sujets traités lors de cette réunion avaient pour la plupart été abordés de manière informelle lors des repas ou des discussions entre les membres durant les jours précédant la réunion.

Observation de la réunion hebdomadaire à l'écovillage X :

- Nous sommes regroupés dans l'habitation de l'un des membres de l'écovillage.
- La rencontre débute à 8h et dure une heure.
- Nous sommes six. Plusieurs membres du hameau sont à l'extérieur du terrain. Certains étaient présents mais ne sont pas venus à la réunion.
- La réunion a failli ne pas avoir lieu du fait de l'absence de plusieurs membres. J'ai même pensé qu'ils l'avaient maintenue pour moi.
- Un membre prend des notes.
- On commence par un tour de table "émotionnel".

- On est passé sur plusieurs points pratiques en ping pong et l'unanimité était presque acquise d'avance. Aucun cercle décisionnel n'était nécessaire.
- Pas de grande décisions prises mais aucune objection sur les différents plans de match.

L'étude de cas faite à l'écovillage X vient donc confirmer les différentes observations faites jusqu'à présent : le consensus semble aller de soi ; il existe des étapes préétablies dans l'obtention du consensus ; il existe une séparation entre la gestion des liens interpersonnels dans le groupe et la gestion des enjeux opérationnels ; ces processus de nature plus émotionnels sont parfois séparés de la prise de décision formelle par consensus.

La séparation des processus (informationnels, affectifs, politiques...) impliqués lors d'une prise de décision par consensus est parfois elle-même formalisée. C'est par exemple le cas au Manoir, écovillage gaspésien, qui nous parle de la technique des « Chapeaux de Bono ».

Figure 38 : Présentation du Manoir

Le Manoir est un projet de communauté intentionnelle québécoise à revenu partagé, situé dans la Baie-des-Chaleurs en Gaspésie. Il vise l'autosuffisance alimentaire et énergétique ainsi que l'indépendance au pétrole, dans un horizon d'environ vingt ans. La communauté se veut « *égalitaire, anti-capitaliste, anti-autoritaire, féministe, activiste, et membre à part entière de la communauté élargie* ».

Plus concrètement, cette communauté consiste en une seule résidence pouvant accueillir au moins une douzaine de personnes en milieu rural. Inspiré des principes de « *la permaculture, de la simplicité volontaire, de la communication non-violente et des théories et pratiques anarchistes* », elle se décrit comme un espace d'expérimentation.

Nous n'avons mené qu'une seule entrevue auprès d'un membre de l'écovillage.

Source : site web du Manoir

C'est donc au Manoir que nous avons entendu parler des « Chapeaux de Bono », un processus formel visant à séparer les types de sujets à aborder lors d'un processus délibératif.

« L'un des outils qu'on aime bien, c'est celui des six chapeaux. Ces six chapeaux de six couleurs différentes représentent des états. Pour que tout le groupe se mette dans un même état et qu'il travaille de la même manière. Souvent les points vont commencer par un chapeau blanc, qui est le chapeau de l'information. Il s'agit alors de donner de l'information. Il ne s'agit pas tout de suite de faire des commentaires mais seulement de partager de l'information que les autres n'ont pas. Il peut ensuite y avoir le chapeau rouge, le chapeau de l'émotion. Il s'agit de dire « maintenant que vous avez l'information, comment vous vous sentez ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui doit être dit dans ce chapeau-là? ». Après il y aurait le chapeau vert qui est le chapeau créatif. Là, tout le monde est invité à brainstormer mais sans tout de suite entrer dans la critique ou l'approbation d'une idée. Il s'agit là seulement de lancer le plus d'idée. Ce n'est qu'après que l'on ira vers les chapeaux noirs et jaunes, qui sont des chapeaux positifs et négatifs. »

Répondante Z – Le Manoir

C'est également au Manoir que la résolution de conflit suit aussi un processus particulier à l'extérieur des cercles de consensus. Il ne s'agit pas cette fois-ci de cercles comme pour le Shanti Seena de la Famille Arc-en-ciel mais d'un processus de longue durée appelé le « lampadaire ».

« On a des ententes sur comment gérer des situations conflictuelles de manière formelle. Comment gérer une situation conflictuelle si ça ne se passe pas au niveau informel et que ça devient problématique. On s'est inspiré d'un processus venant d'une autre

communauté, Acorn's aux États-unis. Eux appellent ça le « Clearness Process ». Nous on appelle ça le « Lampadaire ». Il s'agit de rencontrer en tête à tête chacun des membres de la communauté. C'est un moment où on se dit "est-ce qu'il y a des tensions ? Comment ça se passe entre nous ? » Et c'est à ce moment-là qu'il faut en parler, se demander s'il y a des choses qui ne fonctionnent pas. On aborde le genre de choses qui arrivent dans le quotidien et où on se dirait normalement "ahhh, je ne veux pas en parler", "ça m'ennuie mais je ne vais pas faire d'histoire". Si on n'avait pas cet espace là pour le faire, ça pourrait miner nos relations. »

Répondante Z – Le Manoir

3.4. En conclusion :

La combinaison des différents résultats de ce premier chapitre montre que la prise de décision par consensus est un modèle formel de prise de décision partagé au sein de différentes communautés. La prise de décision par consensus permet de transmettre efficacement l'information détenue par chacun afin de gérer au mieux les enjeux opérationnels auxquels sont confrontés les groupes. Elle dépasse cependant évidemment cet aspect purement informationnel dans le sens où elle vise à tisser et maintenir des liens égalitaires et solidaires au sein des groupes.

« Dans les écoles, on n'avait pas notre mot à dire. Dans les familles aussi, les enfants n'ont pas leur mot à dire. Pouvoir s'exprimer et pouvoir dire qu'on fait partie de la décision du groupe, c'est vraiment bien. C'est un bon sentiment. »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

La PDC est donc autant un processus de gestion des informations que de distribution égalitaire du pouvoir, de consolidation des liens psychoaffectifs et de gestion des conflits dans le groupe. Nous avons observé que les différents processus visant à gérer ces solidarités sont soit intégrés (tour émotionnel en début de réunion, chapeau rouge, etc.) soit pris en charge au cours de cercles et processus parallèles, avant ou après les rencontres

formelles de PDC (cercles d'empathie, Shantie Seena, Lampadaire pour la résolution des conflits, etc.).

Dans les écovillages, la PDC ne doit pas être perçue comme un processus de traitement de l'information parasité par des jeux psychologiques et politiques mais comme un modèle regroupant différents processus ayant chacun son importance pour le groupe. Les processus connexes au traitement de l'information sont, dans le contexte de l'écovillage, reconnus et gérés avec conscience et procédure.

Figure 39 : Les processus impliqués dans la PDC

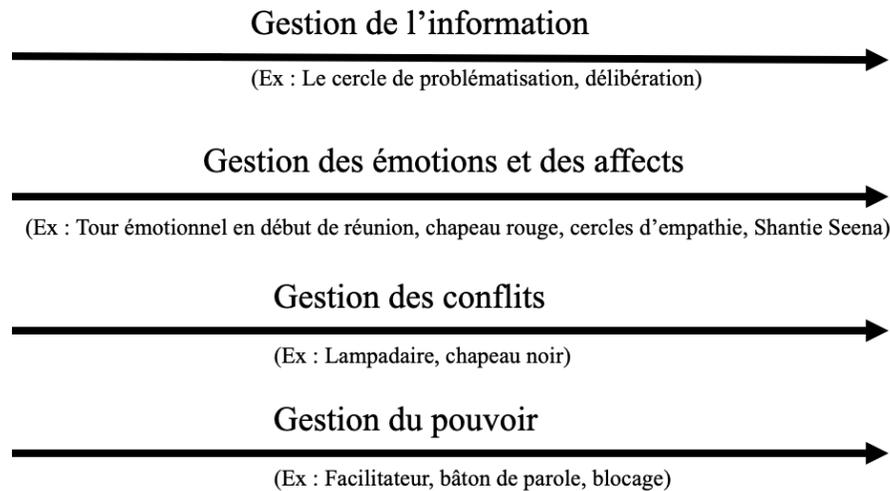


Figure 40 : Synthèse des résultats du chapitre 3

Ch. 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	
	Résultat 1 : Les écovillageois semblent désirer l'accord unanime des membres lors d'une prise de décision mais sans que cela n'implique forcément un modèle <u>formel</u> de prise de décision par consensus.

Échelle intra-organisationnelle	<p>Résultat 2 : Même si les différents éléments qui le composent ne sont pas incontournables, on retrouve cependant dans la plupart des communautés un modèle formel de prise de décision par consensus avec des rôles et des étapes préétablies.</p>
	<p>Résultat 3 : Ce modèle formel semble avoir plusieurs buts. Il permet de faire circuler l'information afin de trouver une « meilleure » solution à chaque enjeu. Il intègre aussi des éléments qui visent à maintenir un lien de solidarité au sein du groupe, comme le fait d'intégrer des cercles « d'empathie », puis d'autres, à distribuer plus équitablement le pouvoir. Chacun des processus que le modèle arbore est plus ou moins formalisé.</p>

Chapitre 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?

Ce quatrième chapitre est une transition entre le comment et le pourquoi. Autrement dit, c'est ici que nous dépasserons la simple description de la prise de décision par consensus et que nous entamerons un travail d'interprétation. Nous commencerons donc par comprendre et décrire comment la prise de décision se diffuse entre les écovillages, identifierons l'écosystème de pratiques plus large dans lequel elle s'inscrit et investiguerons ses origines. Puis, nous nous intéresserons à sa formalisation, tenterons d'y donner sens pour arriver à interpréter son rôle dans l'établissement de l'écovillage comme forme légitime d'organisation. Ce faisant, nous commencerons à investiguer l'écovillage comme une nouvelle vague du mouvement des communautés intentionnelles.

4.1. Présentation des théories invoquées

Nous débuterons notre analyse de la diffusion de la PDC et de l'interprétation du mouvement écovillageois par une cartographie statique. Ce réseau nous permettra de voir qu'il existe des liens et des échanges entre les écovillages et que la PDC, comme d'autres pratiques, se diffuse au sein de notre échantillon.

Par la suite, nous creuserons les origines des pratiques du réseau. Identifier la trajectoire historique d'une pratique permet en effet de donner à son aspect contemporain un sens plus contextualisé et plus riche.

Nous aurons à ce niveau un réseau complexe d'acteurs (écovillages, prise de décision par consensus et autres pratiques) qui s'étire dans l'espace et prend racine dans l'histoire. Manquera alors à lui donner sens.

Figure 41 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?

Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau	Échelle d'analyse	Objectifs de recherche	Collecte de données	
« Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ? »	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus (contexte)	Ch 5 : « Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »	Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?	Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)	Niveau macro sociétal	Donner du sens aux écovillage et à la prise de décision par consensus dans les écovillages	Contexte (entrevues – part 3 ; observations)	
	Consensus comme accord unanime	Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)		Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages	Perspective néo-institutionnelle	Niveau méso Inter-organisation	Observer et documenter la prise de décision par consensus dans les écovillage	Développer une grille d'analyse	Diffusion (entrevues – part 2 ; observations.)
				Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	Perspective processuelle	Niveau micro Intra-organisation		Processus (entrevues – part 1, observations)	

Pour donner sens à ce réseau, nous ferons appel à la théorie néo-institutionnelle. Le concept théorique sur lequel nous bâtirons ici notre réflexion est l'institution. En sociologie, les institutions se définissent comme des « structures sociales » ou des « systèmes de relations sociales » dotés d'une certaine stabilité dans le temps. En gestion, elles furent rapidement étudiées (plus particulièrement en théorie des organisations), à travers le courant institutionnel dont Philippe Selznick (1948) fut le précurseur. Comme nous nous penchons sur l'origine de ces pratiques, ce qui nous intéresse surtout c'est le mouvement par lequel une pratique ou une forme d'organisation s'institutionnalise. Il s'agit donc de nous situer dans ce que nous appelons le néo-institutionnalisme : « *Pour (les néo-institutionnalistes), c'est moins l'organisation comme institution que l'institutionnalisation des structures et des pratiques de gestion organisationnelles qu'il importe d'étudier. L'institutionnalisation est alors définie comme le résultat des processus par lesquels les actions sont constamment répétées dans les organisations* » (Rouleau, 2007). Trois notions nous intéresseront et permettent de comprendre le « cercle vertueux » de l'institutionnalisation motivant les acteurs du réseau à ... faire réseau. Tout d'abord, les néo-institutionnalistes observent qu'au fil du temps, les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes. C'est ce que l'on nomme l'*isomorphisme institutionnel*. Ensuite, l'institutionnalisation des organisations et l'isomorphisme font émerger des *champs institutionnels*. Enfin, l'existence de champs institutionnels accélère le mouvement d'institutionnalisation et le phénomène d'isomorphisme car il octroie une *légitimité* aux organisations qui décideraient d'en faire partie.

4.2. Collecte d'information spécifique

Afin de répondre à notre objectif d'identifier un réseau et d'en comprendre le sens, la seconde partie du guide d'entrevue nous a permis de sonder les échanges et la diffusion de certaines pratiques décisionnelles entre écovillages (notamment la prise de décision par consensus) ainsi que la source de ces pratiques.

Figure 42 : Guide d'entrevue - diffusion des pratiques

- *X est-il en contact avec d'autres écovillages / communautés ?*
- *Ces écovillages fonctionnent-ils de la même manière au niveau décisionnel ?*
- *X a-t-il toujours utilisé cette pratique décisionnelle ?*
- *Comment vous est-elle parvenue ?*
- *Avez-vous reçu des formations à ce sujet / des formations plus générales ?*

Notre enquête nous a conduit à découvrir dans ce milieu des écovillages l'existence de formateurs spécialisés en matière de PDC et de pratiques apparentées. Nous avons donc décidé d'interviewer certains formateurs afin de mieux comprendre leurs expertises et l'univers de ces formations. Parallèlement à notre guide principal de collecte de données, un guide secondaire en dix questions fut donc développé spécifiquement pour ces professionnels et formateurs.

Figure 43 : Guide d'entrevue spécifique pour professionnels et formateurs

1. *Pourriez-vous vous présenter ?*
2. *Que faites-vous dans la vie ?*
3. *Avez-vous suivi une formation formelle pour devenir X ?*
4. *Formez-vous également d'autres personnes ?*
5. *Quel est le fond de cette formation ?*
6. *Est-ce que vous diriez qu'il y a une reconnaissance du travail de X ?*
7. *De manière plus globale, qui sont les clients qui veulent se former en X ?*
8. *Quel besoin cherchent-ils à combler à votre avis ?*
9. *Est-ce que vous pourriez me donner des exemples concrets de différents types d'intervention ?*
10. *Est-ce que vous échangez entre formateurs ?*

4.3. Analyse des résultats

Que ce soit grâce aux informations collectées avec la seconde partie de notre guide d'entrevue ou au guide d'entrevue spécifique pour professionnels et formateurs, ou encore du fait des observations subséquentes, les données furent en premier lieu traitées et regroupées pour développer une carte d'acteurs composant un réseau de pratique.

4.3.1. Un échange de bons procédés entre écovillages

Le lampadaire, dont nous venions d'évoquer l'utilité dans la résolution des conflits à la fin du chapitre 3, a été transmis par le Manoir à d'autres écovillage.

« Durant un hiver, je crois que c'était il y a deux ans, on a parlé du lampadaire à l'écovillage X. Ils étaient en train de réfléchir à leur processus d'intégration des membres. On leur a transmis le processus et ils ont intégré le lampadaire. Donc c'était assez drôle d'entendre dire "ah nous on fait notre lampadaire" alors que nous on avait inventé ce mot là en blaguant et en s'inspirant d'Acorn's. Il y a eu des échanges comme

ça. »

Répondante Z – Le Manoir

Effectivement, le lampadaire, qui éclaire un conflit entre des personnes du groupe, a été récupéré par les membres de l'écovillage X, qui en font usage dans leurs processus d'intégration des nouveaux membres. Au sein de l'écovillage X, un potentiel nouveau membre doit passer un an sur la terre du hameau avant d'être officiellement considéré comme membre.

« Il y a eu six nouveaux membres dans les deux dernières années. On essaie de faire en sorte que leur accueil et que leur année d'intégration se passe bien. Mais dans un cas ça s'est moins bien passé. Les choses n'ont pas été dites. Si bien qu'après un an, il y en a qui ont dit "Non non, moi je ne suis pas prêt à les accepter en tant que membres". Et il y en a qui ont dit « ok mais ça sort d'où ? ». Lorsqu'on est dans ce processus d'intégration, on essaie de viser un consensus. On essaie de s'assurer que l'intégration se passe bien. Donc lorsqu'au bout d'un an, il y a des choses comme ça qui sortent, on se demande comment ça se fait. Est-ce que cela veut dire qu'on n'a pas su se dire les choses au bon moment ? On a donc révisé le processus d'intégration et on a mis en place ce qu'on nomme des "lampadaires". Les lampadaires se déroulent tous les trois mois, donc quatre fois pendant l'année d'intégration du membre. Ils durent une semaine durant laquelle les membres ont la responsabilité de dire "hey c'est cool que tu sois là", ou encore, "j'aimerais bien qu'on se prenne un moment, il y a deux ou trois choses dont j'aimerais te parler". C'est donc de la responsabilité des membres d'identifier et de communiquer les choses pour s'assurer qu'au bout d'un an, il y ai consensus sur l'intégration du nouveau membre. Après, si au travers de ces différents lampadaires on n'arrive toujours pas à régler nos conflits, c'est signe qu'il y a peut-être des problèmes de fond. »

Répondante I – Écovillage X

Les pratiques décisionnelles comme un bon nombre d'autres manières de faire se diffusent donc entre écovillages. Un membre de la cité écologique, que nous présenterons plus tard, illustre ce point.

« Il y a pleins d'écovillages, chacun avec des particularités. Il y a Twinox, une communauté à partage de revenu en Virginie. Une trentaine de personnes ont quitté cette communauté pour créer leur propre communauté un peu plus connue, Ecohrn. Au Canada, il y a Valhalla qui pratique la doocracy, un système de répartition du pouvoir basé sur les réalisations de chacun. C'est une tout autre histoire. »

Répondante Do – Cité écologique

A vrai dire, le nombre d'échanges entre écovillageois et l'étendue limitée d'écovillages québécois nous ont rapidement amenés à visualiser un réseau de pratiques.

4.3.2. L'existence d'un réseau de pratiques

Dans les entrevues faites auprès des membres d'écovillages, certaines réponses furent révélatrices des liens entre les communautés, des échanges en termes de pratiques organisationnelles ainsi que des formations suivies. Il était clair que les communautés qui composaient notre échantillon étaient souvent en lien entre elles.

*« Je suis passé voir la **Cité Écologique**. Moi, je suis toujours curieuse de savoir comment les gens font ailleurs. Je ne le mets pas prioritairement dans mes déplacements mais si je sais qu'il y a un éco-lieu, je vais essayer de passer voir. C'est sûr que je cherche à voir comment on fonctionne ailleurs. Comment les gens participent. Comment ils fonctionnent. Comment ils ont réussi telle ou telle chose. Donc oui ce sont les pratiques qui m'intéressent. Pour la cité écologique, ce qui m'intéresse c'est de savoir comment ils sont allés plus loin sur le partage des ressources et des entreprises intégrées au projet. »*

Répondante 0 – Écovillage X

*« Il y a des gens de la ZAD (Zone à Défendre) qui sont venus il n'y a pas longtemps. La ZAD française. Il y a le **Manoir**, qui est un collectif dans la baie des chaleurs. Eux viennent régulièrement. »* Répondante 0 – Écovillage X

*« On échange à l'occasion avec d'autres écovillages. On en a visité quatre. Dont un qui n'est pas loin d'ici à trois reprises. Pour voir comment ils fonctionnent. Qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas... On a visité **la Cité Écologique** et trois ou quatre autres projets. C'était toutes des formes différentes donc s'était intéressant de se rencontrer. On a passé quelques heures à aider, à désherber puis à manger avec eux pour savoir comment ça se passait. Il y avait aussi le **hameau de la rivière**, avec qui j'ai parlé au téléphone. Je les ai suivis sur le Web. Là ils sont vraiment lancés. »*

Répondante H – Laboratoire du Réal

« On n'échange pas de manière régulière avec les autres écovillages mais on connaît bien certains projets. Les membres connaissent un peu plus les projets des régions éloignées. Mais il n'y a pas d'échange qui se font de manière régulière, mensuelle ou annuelle. Quand on passe, on est contents de les voir mais il n'y a pas un rapprochement formel. »

Répondant Y – TEKA*

« Personnellement je suis déjà allé dans un rassemblement Arc-en-ciel au Vermont et en Ontario. On échange beaucoup avec les Familles de l'Ontario. Dans le passé, on a fait de grands rassemblements au Québec donc eux sont venus aussi. »

Répondant alpha – Famille Arc-en-ciel

Durant mes différents séjours d'observation, j'ai également noté des « Retour de Discussion » qui contiennent des éléments intéressants à présenter pour certains de nos résultats. La figure suivante appuie par exemple cette idée d'un lien étroit entre les communautés investiguées.

Figure 44 – Retour de Discussion 1 à l'écovillage X avec la Répondante 0

J'étais allé cueillir des plantes sauvages avec la **Répondante 0** pour fabriquer du sureau. Elle me parlait de la Cité Écologique et du fait qu'elle était allée les voir. Elle me disait qu'il y avait une sorte de réseau qui se créait.

À la lumière de ces différentes données, la figure suivante regroupe, à droite, les écovillages de notre échantillon qui avaient un lien entre eux.

Figure 45 : Des écovillages en lien



Très rapidement, nous avons compris que le lien entre les écovillages ne se limitait pas à de simples visites mais qu'ils partageaient des références similaires. Plusieurs membres de nos communautés avaient suivi des formations identiques et tiraient leurs connaissances des mêmes sources.

« Personnellement, parce-que moi l'art des assemblées c'est un sujet qui m'intéresse énormément, j'amène souvent des choses que j'ai vues ailleurs. C'est comme ça qu'on a intégré le rôle de facilitateur, de gardien du temps, etc. Ce sont des rôles auxquels les gens sont très habitués aujourd'hui. »

Répondante Do – Cité écologique

*« J'ai visité près de 25 communautés à l'international pour apprendre comment ça fonctionne ailleurs et quels sont les défis partagés par tout le monde. Pour aller plus loin, j'ai suivi une formation en "social sustainable communities" avec une équipe qui s'appelle **Gaïa Education**. Ils aident à la création et le maintien de communautés comme les écovillages. Ça ne se limite pas aux écovillages par contre. Ça sera aujourd'hui la 4ème édition de cette formation. On l'a traduite pour pouvoir l'offrir en français ici. L'un des volets de cette formation c'est la gouvernance participative. »*

Répondante Do – Cité écologique

*« On a lu le fameux **Livre de Diana Leaf Christian**. En tout cas nous au début on l'avait lu. Et puis les autres membres qui sont venus au fil du temps ont fini par le lire. Je ne suis pas sûre que tout le monde l'ait lu présentement. En tout cas nous ça a été une base pour découvrir les processus de réunion, de consensus, etc. »*

Répondante 0 – Écovillage X

« Il y a eu des rencontres l'hiver dernier sur les projets alternatifs de la région. Ainsi qu'au tout début avec le **Répertoire des Éco-communautés du Québec**. Mais ça commence à dater. Mais là j'apprends qu'il y a pleins de nouveaux projets que je ne connaissais pas alors je serais curieuse de savoir où on en est. Au début, je me souviens que la personne qui faisait le répertoire disait qu'il y avait peu de projets. Il y avait des projets naissants et de vieux projets mais peu de projets comme nous, de 10-11 ans. »

Répondante 0 – Écovillage X

« Il y a des eu des formations de **Communication Non Violente**. J'y ai participé durant mon premier été. Juste avant de devenir membre. C'était il y a cinq ans. Sinon, il y a eu des personnes à qui ça tenait à cœur qu'on fonctionne par **consensus**, qui ont fait des recherches plus accrues là-dessus. »

Répondant 2 - Écovillage X

« En 2005, j'ai acheté la terre ici et j'ai plutôt mis l'accent sur des formations en **permaculture** et des formations en **Communication Non Violente**. »

Répondante F – Ecohammeau Neo*

« La **Communication Non Violente** de **Thomas Gordon**. C'est moi qui ai organisé ces formations pour le groupe. Alors oui, ils l'ont suivi ici deux jours. Après moi la CNV avec **Marchall Rosenberg** je l'ai suivi il y a 13 ans, en 2005. »

Répondante F – Ecohammeau Neo*

« J'ai lu le livre de **Marshall Rosenberg**. C'est une introduction à la **communication non violente**. Je trouve que c'est une très bonne méthode qui encourage à séparer les faits des jugements lorsqu'on communique. »

Répondant Ré : Cité écologique

« C'est une formation de trois jours je pense. Moi je ne l'ai pas suivi. La plupart des gens du hameau l'ont fait. Je n'ai pas eu tant de feedback là-dessus. Je n'ai pas trop su ce qui

en était ressorti. Je sais que des personnes ont plus de formations que d'autres sur le
Consensus, la CNV, la médiation, etc. »

Répondante I – Écovillage X

« *Il y a juste une personne qui a pris deux jours de formation à la **Sociocratie**. Mais ça va*
être renouvelé au printemps et à l'été. »

*Répondante F – Ecohammeau Neo**

« *Non, moi je n'avais aucune formation. Seulement mon bagage en anthropologie et*
mon idéal. C'est un peu plus tard que je me suis intéressé à des modes de communication
*comme la **Sociocratie**. Parce-que je voyais bien que ça prenait une structure et des*
façons de procéder pour prendre des décisions. Et donc c'est à ce moment-là que je me
suis intéressé à ça mais non je n'avais aucune formation. »

*Répondant G – Petit écovillage**

« *Oui, on a suivi des formations durant deux week-end. Leadership et **Sociocratie**.*
*C'était avec **Gille Charest**. On apprenait comment régler des conflits, comment faire des*
propositions. »

Répondante H – Laboratoire du Réal

« *Il y a eu des formations en **communication consciente**... Puis j'ai regardé sur*
*Internet la formation en **facilitation et médiation**. Et je suis tombée sur la formation en*
Sociocratie... »

Répondante Beta – Famille Arc-en-ciel

« *On n'a jamais suivi de formations faites par un professionnel mais on a déjà suivi des*
« formations maison » en CNV. Sinon on prône les principes de la CNV de manière
*générale. Moi, personnellement j'ai lu un livre là-dessus. **Le N Street**, c'est un de nos*
membres qui avait fait des recherches sur le process et qui l'avait proposé. »

*Répondant Y – TEKA**

« Avant d'aller à la rencontre de **Sociocratie**, je suis allé faire une formation d'une fin de semaine sur le sujet, dans un écovillage justement. On a vu et assisté à leur rencontre de sociocratie (...) j'ai trouvé que ça ressemblait beaucoup à ce qu'on fait dans le Rainbow (les cercles de consensus) quoique je trouve qu'au Rainbow ça reste plus simple. »

Répondant alpha – Famille Arc-en-ciel

Une partie des citations précédentes proviennent d'autres écovillages (décrits dans les figures suivantes) et viennent compléter les observations faites avec nos trois études de cas.

Figure 46 : Présentation de l'écohameau Neo*

L'histoire de l'écohameau Neo* est le prologue d'un autre projet. Le fondateur d'un premier écohameau avait initialement eu pour idée de développer un réseau d'écovillages à travers le Québec et de réunir des gens aux aspirations communes pour collaborer.

Finalement, l'entrepreneur mis de côté son projet de réseau pour fonder son propre projet communautaire. Il acquit une terre pour y créer un écohameau qui intégrerait les préceptes de la permaculture et de la communication non violente.

Aujourd'hui (2019), le fondateur est établi sur cette terre depuis une dizaine d'années et est entouré d'un groupe actif d'écovillageois prétendant à devenir eux aussi propriétaires de la terre.

Figure 47 : Présentation du Petit écovillage*

L'histoire du petit écovillage* n'est également pas la première aventure communautaire de son fondateur. Ce dernier s'était déjà séparé d'un premier groupe d'écovillageois au moment de la création du projet car l'un des membres du groupe pionnier, qui plus est propriétaire de la terre, avait une vision qui s'était avérée différente de celle du reste du groupe. Divisions et séparations s'en suivirent et furent fatales pour la suite du projet.

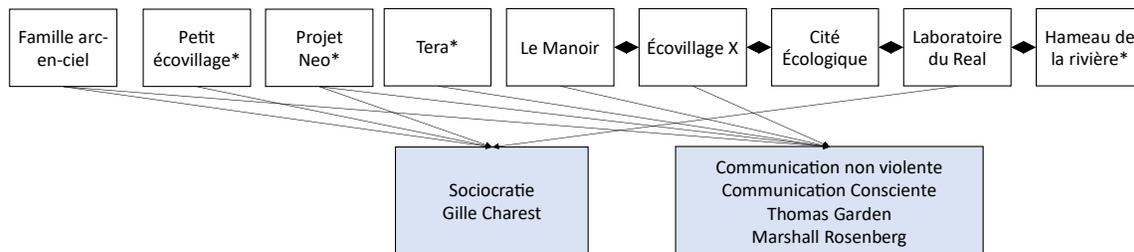
Grandi de cette expérience, le projet du petit écovillage* est né. Cet écovillage avait pour tâche de ne pas reproduire les mêmes erreurs et, à cette fin, l'accent fût mis sur une communication limpide. Six personnes se sont jointes à l'aventure et ont commencé à se regrouper chaque semaine pour discuter et s'entendre sur des éléments clés tels que la vision et la mission de l'initiative. Des documents cherchant à rallier d'autres écovillageois furent créés. En les parcourant, nous découvrons un projet dont la mission est de créer une collectivité harmonieuse basée sur la pratique et le partage de valeurs humanistes, sur l'apport de technologies bénéfiques, sur une responsabilité envers la nature, ainsi que sur développement et l'autoréalisation de chaque membre en prônant la liberté et en soutenant la créativité individuelle et collective.

La planification du projet a duré trois bonnes années. Un temps « *nécessaire* » pour discuter, tisser un réseau de contacts au niveau des municipalités et des gouvernements, puis trouver du financement.

Finalement, malgré l'expérience des échecs passés et la prudence dont ont fait preuve le groupe fondateur, le projet n'a pas vu le jour car une partie du groupe a déserté le petit écovillage* pour se joindre à un autre projet de communauté conçu sur un modèle d'auberge à but lucratif.

La figure suivante ajoute au lien, déjà établi entre écovillages, les formations et les ouvrages les plus populaires. Nous voyons alors petit à petit émerger un réseau.

Figure 48 : Des sources d'apprentissage communes



Lors d'une rencontre d'information (et non une rencontre décisionnelle par consensus) au sein du Laboratoire du Réal, il était intéressant de voir émerger dans un même lieu certaines des connexions discutées plus tôt. Sont ressortis des éléments ayant trait aux échanges d'expertise et d'expérience entre écovillages, à la présence de professionnels et formateurs durant la réunion, puis à l'évocation de la pratique de la sociocratie comme réponse aux difficultés d'organisation rencontrées durant cette même rencontre.

Figure 49 : Présentation du Laboratoire du Réal

Le Laboratoire du Réal est un projet d'éco-communautés dans la région des Laurentides, au Québec. En 2018, le Laboratoire du Réal faisait partie d'un incubateur pour projets communautaires et visait, d'après un document qui nous a été transmis par un des membres, à concilier « *respect de la nature, des hommes et de l'environnement, tout en visant à créer une simple et belle qualité de vie pour une communauté pensée sur le modèle sociocratique* ». Une étendue de presque 30 hectares est prévue pour un projet censé regrouper des logements familiaux, une coopérative alimentaire, de l'élevage à petite échelle et des espaces pour des initiatives artistiques et entrepreneuriales.

Le projet était au moment de la collecte en processus d'être accepté par son administration municipale mais la forme juridique n'avait à ce moment-là pas encore été définie. La municipalité avait alors élaboré des règlements spécifiques pour des projets intégrés d'éco-habitation car une autre éco-communauté de la région venait également de faire valider son projet. Au moment de préparer la soumission du projet, le *Laboratoire du Réal* prévoyait déjà de créer des comités divers (alimentation, maintenance, jardin, terrain, administration, etc.) qui fonctionneraient sur le modèle sociocratique.

Figure 50 : Observation directe - La Réunion informative du Laboratoire du Réal

J'ai été invité à une rencontre d'information du Laboratoire du Réal au sein de la maison de la Répondante H. L'ordre du jour de la rencontre avait été affiché de manière formelle.

Nous avons débuté par un cercle de présentation. Je me suis présenté en tant que chercheur dès le départ. Le cercle de présentation s'est poursuivi à ma droite. Treize personnes étaient présentes, neuf femmes et quatre hommes. Certains représentaient leurs familles. **Il y avait parmi les personnes présentes une experte en Communication Non Violente (CNV) et en Sociocratie.**

Lorsque le tour de présentation arriva à la Répondante H, celle-ci présenta le projet et ses ambitions. Durant toute la rencontre, la répondante H était plus au fait de la situation que le reste du groupe. Du coup, elle répondait aux questions. Nous apprenons par exemple par son biais que le terrain est constitué d'à peu près 70 acres et que l'idée est de permettre à de plus jeunes membres d'acquérir dans le futur une partie du terrain. Le projet est ainsi pensé comme une copropriété.

Nous apprenons aussi qu'il y aurait des règlements communs à mettre en place. Pour ce faire, **il est dit qu'il faudrait miser sur un échange d'expertise et d'expérience avec**

le voisinage car il y a apparemment eu d'autres projets de communautés de ce type dans la région. J'entends : « *nous prendrons les règlements de la Terre d'Eau*, qui les ont eux-mêmes pris du Hameau de la rivière** ». **Je commence à voir qu'il y a des liens entre des écovillages de mon échantillon que je n'avais pas soupçonné.**

Un retour d'expérience au sein d'un incubateur spécialisé dans les projets à vocation écologique est fait. Ce dernier aurait duré cinq fins de semaines. On parle alors de « *plan d'action* », de « *pitch* », de « *storytelling* » et du jargon propre au secteur de l'entrepreneuriat d'aujourd'hui.

La discussion se poursuit après déjeuner. **Des problèmes d'organisation de la rencontre commencent alors à se poser.** Certains pensent que la réunion était trop ambitieuse et que nous n'aurions pas le temps de tout couvrir. La répondante H demande alors à un homme d'animer le reste de la discussion. Il me semble qu'elle lui ai proposé car il a fait preuve de leadership durant la première moitié de la journée. "*Je voudrais m'asseoir, je me sens un peu gêné*" répond alors l'homme. Il n'avait pas l'air vraiment gêné mais semblait plus ne pas vouloir prendre le leadership.

Une femme propose d'optimiser la réunion en listant les livrables : "*généralement, lorsqu'on fait un plan d'action, on doit identifier les livrables*". On passe donc à travers différents aspects du projet qui devaient être discutés : « *Les jardins* » ; « *La communication et le marketing du projet* » ; « *La construction d'un dôme* » ; « *L'offre de formation* » ; « *L'apiculture* » ; « *La récupération d'eau de pluie* » ; « *La douche solaire* » ; « *La permaculture* » ; « *L'aquaponie* ». L'une des femmes s'exprime : « *il y a trop de projets! il faut un fil conducteur* ». Une autre renchérit : « *Tout le monde parle en même temps, je n'arrive pas à entendre* ».

Quelqu'un prend finalement l'initiative de se lever pour noter les idées. Beaucoup de gens me semblent exclus de la discussion. Il est difficile pour ces gens de se faire entendre. Il commence à y avoir de la tension.

Il y a un tour de clôture alors que la moitié du groupe a quitté les lieux. La répondante H concède : « *je reconnais que la rencontre n'était pas assez structurée* ». Aux autres alors d'exprimer « *j'ai la parole facile, j'ai pris un peu trop de place désolée* », ou encore « *nous on est des nouveaux et vous avez l'air de bien connaître le projet donc on a plus écouté* ».

Enfin, on évoque les outils qui auraient permis une meilleure structuration de la rencontre : « ***on n'a pas utilisé la sociocratie finalement*** » ; « ***on doit travailler sur la gouvernance, la sociocratie*** ». **J'ai l'impression que ces dernières propositions font l'unanimité.**

Nous voyons donc comment se tisse le réseau d'écovillage et s'effectue l'échange de pratiques au sein de notre échantillon. Prenons maintenant un moment pour investiguer ce réseau dans le temps et approfondir les origines des composantes de la figure 48.

4.3.3. Un champ d'expertise et de formation en développement

Nous avons investigué les origines du réseau en établissant une généalogie des pratiques. Il s'agissait donc d'une manière d'établir des liens dans l'espace mais aussi dans le temps. Les entretiens avec les professionnels vinrent apporter certaines informations sur l'origine et le champ disciplinaire de ces pratiques.

*« La Communication Non Violente est une approche particulière. Elle est basée sur les travaux de Marshall Rosenberg, le psychologue américain. Il fut l'élève de Karl Rogers. On dit que c'est l'un des plus grands psychologues du 20ème siècle. C'est le père de la **psychologie humaniste**. Marshall Rosenberg a été invité à résoudre des conflits à plusieurs endroits du monde. C'est cela qu'on développe et qu'on invite à comprendre, à intégrer. C'est ce qu'on transmet. »*

Formateur en CNV

Parallèlement aux entrevues, nous avons entrepris d'investiguer nous-même sur les origines de la CNV et de la sociocratie afin de compléter notre cartographie. Si la CNV prend racine dans la psychologie humaniste, la sociocratie fut élaborée par un membre de la communauté religieuse Quaker.

Figure 51 : Deux formations populaires auprès des écovillages

<i>Répondant</i>	<i>Expertise</i>	<i>Certification</i>	<i>Diffusion</i>	<i>Formalisation</i>	<i>Base théorique de l'expertise</i>
<i>Formatrice en sociocratie</i>	<i>Sociocratie</i>	<i>Oui</i>	<i>Écovillages, groupes activistes, startup, etc.</i>	<i>Oui</i>	<i>Gestion Quakers. Droits à la spiritualité individuelle. Pacifisme</i>
<i>Formateur en CNV</i>	<i>Communication Non Violente</i>	<i>Oui</i>	<i>Particuliers, petites entreprises, écovillages.</i>	<i>Oui</i>	<i>Psychologie Humaniste</i>

En suivant la Famille Arc-en-ciel dans la préparation de son « Cercle de Vision », nous avons accompagné certains membres à une formation en sociocratie. La vignette suivante relate nos observations.

« Le cours de sociocratie qu'on a reçu découle d'une discussion qu'on a eu il y a trois ans. On avait commencé à se dire : qu'est-ce qu'on peut faire pour les cercles. On a essayé de faire des cercles de cercles. Et ce qui était ressorti c'était qu'on avait besoin de formation. Donc on est parti chacun de notre côté pour en chercher. Moi je suis allé chercher une femme qui offrait des cours de CNV. J'ai invité du monde du Rainbow pour

qu'on fasse des cours. Il y a eu une vingtaine de personnes qui ont fait l'atelier. Donc on commence à voir l'importance de se former plus. »

Répondante Omega – Famille Arc-en-ciel

Figure 52 : Vignette – Une formation en sociocratie

Quelques semaines avant le rassemblement de la Famille Arc-en-ciel du Québec et suite à une annonce sur les réseaux sociaux, je suivais quelques membres de la communauté le temps d'une journée pour une formation en sociocratie.

C'était un samedi et cette formation, administrée par un formateur d'expérience, se tenait dans une église de Montréal. Le groupe que je suivais était composé de huit personnes.

Nous nous retrouvons donc à l'entrée de l'église et le formateur semble connaître un membre du groupe (celui qui était à l'origine de l'idée et qui a aidé aux préparatifs de la rencontre). Les autres membres se connaissent également très bien.

Peu de temps après notre arrivée, nous nous dirigeons vers une salle et nous nous asseyons en cercle. Au départ, nous parlons des raisons sous-jacentes à la sociocratie. « Il est d'abord question de prendre soin de nous », peut-on entendre. Des références sont évoquées et partagées. « *La démocratie se meurt, vive la sociocratie* », une œuvre de Gilles Charest ainsi que « *Le chemin le moins fréquenté* » de Scott Peck, semblent être des références connues de tous.

Nous poursuivons par un tour de table et de présentation. Le formateur détient une expertise en « *consentement* », en « *sociocratie* » et en « *développement de l'esprit communautaire* ». Le fait d'être dans une église donne une impression de solennité au moment.

La première activité vise à nous faire pratiquer « *l'empathie* » et à prendre conscience de nos « *égos* ». On nous conduit par groupe de trois à converser. L'un s'exprime, l'autre écoute (« *il ne fait pas qu'entendre* »), le dernier observe.

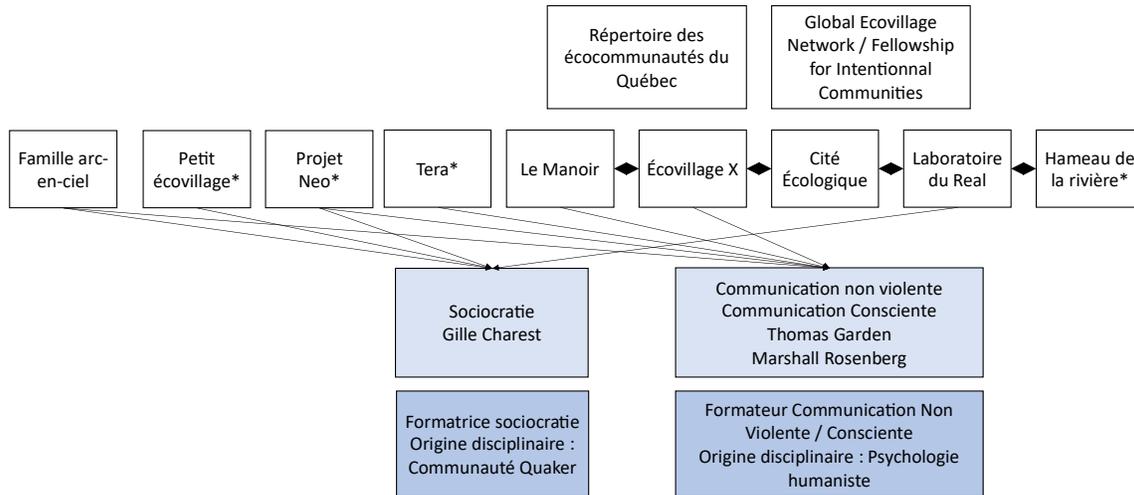
La seconde partie vise à utiliser l'empathie dans un cercle plus élargi, soit le cercle de consentement utilisé dans le modèle sociocratique. Le formateur explique que ce cercle permet de briser les egos en administrant formellement le temps de parole et ainsi de se mettre dans un mode « d'empathie active ». Les membres de la Famille Arc-en-ciel soulignent qu'en plus du cercle, le fait de s'adresser au feu généralement allumé au centre permet de libérer encore plus la parole et d'inhiber les jeux d'ego. Finalement, le cercle de concertation sert deux objectifs, « *prendre une décision* », et « *prendre soin des membres du groupe* ».

Selon le formateur, ritualiser ces différents aspects de la décision est important car dans les derniers moments du processus décisionnel par consentement (s'objecter à une proposition et, éventuellement, la reformuler), des polarités émergent dans le groupe. C'est donc à ce moment-là qu'il semble important de ramener le groupe vers cet « *esprit communautaire* » et de réactiver une « *empathie active* » dont l'exercice est un acquis pour tous.

A la fin de la formation, en fin de journée, nous nous sommes simplement quittés en prévision de nous revoir au Cercle de Vision et au Rassemblement.

Notre réseau intègre donc désormais des éléments temporels qui nous font remonter à la source de ces pratiques.

Figure 53 : Origines et réseau de diffusion des pratiques



Si les formations spécifiques sur le consensus sont rares, les sources d'information des différentes communautés qui l'utilisent sont partagées. De plus, les communautés suivent des formations sur des sujets identiques. La sociocratie est un modèle de gouvernance incluant des cercles de décision très similaires au consensus tandis que la communication non violente est une pratique de gestion de conflits s'inscrivant tout à fait dans l'esprit de la délibération consensuelle ou encore des cercles d'empathie qui l'accompagnent. Nous voyons ainsi émerger un réel réseau d'acteurs contribuant à la formalisation de ces processus. Les communautés sont chapeautées par des organismes tels que GEN (*Global Ecovillage Network*) ou FIC (*Fellowship For Intentional Communities*).

*« En Colombie britannique, nous avons réévalué **GEN Canada**. C'est le réseau des écovillages au Canada. Aux États-Unis c'est plus gros. Ça existe déjà depuis un moment là-bas. »*

Répondante Do – Cité écologique

*« Nous sommes avec le **Global Ecovillage Network** en Amérique du Nord et nous venons de restructurer le réseau avec une coalition d'organismes déjà existants qui ne se spécialise pas dans les écovillages mais dans toutes les communautés*

*intentionnelles...FYC c'est le **Fellowship for Intentionnal Communities**. Donc c'est beaucoup plus large que les écovillages... »*
Répondante Do – Cité écologique

Ce réseau trouve inspiration dans un nouveau champ d'expertise qui se formalise aussi petit à petit grâce, en l'occurrence, à des certifications. Les outils de gouvernance, de communication et de prise de décision enseignés aux communautés sont donc de plus en plus formels.

« En 2005, j'ai croisé pour la première fois Gilles Charest et Gislaine Simon. Ce sont un peu les porteurs de la sociocratie ici au Québec. »
Formatrice Sociocratie 2

« J'ai suivi une formation en sociocratie ici à Montréal. Je suis donc accréditée et reconnue comme experte agréée en sociocratie. »
Formatrice Sociocratie 2

« Je suis allé à quelques-unes des premières formations qu'ils offraient. C'était un programme de formation sur 18 mois avec des blocs de 4 jours ensemble aux deux mois environ. On cheminait en groupe pour s'approprier les règles de la sociocratie. Elles sont très simples mais les intégrer demande un changement de posture. C'est toute une autre paire de manche. On apprenait donc à faire ce changement de posture (...) Lorsque j'ai terminé la formation et dans le cadre de l'accréditation, il fallait pratiquer. Ce n'est qu'après un certain niveau de pratique qu'il faut demander l'accréditation à la source, en Hollande. Il y a des critères à remplir et un mémoire à déposer ou l'on témoigne du lieu dans lequel on a fait des expériences. »
Formatrice Sociocratie 2

« Le groupe s'appelle TSG (The Sociocracy Group). Il y a présentement des experts agréés en Hollande, en France, en Belgique, en Allemagne, en Australie, aux États-Unis et ici, au Canada. On est tous en lien. » *Formatrice Sociocratie 2*

« Je tiens à dire que le titre de Formateur Certifié en CNV n'est pas une profession. Je ne saurais pas dire quelle est ma profession en ce moment. J'appellerais ça un Consultant en Communication Consciente. J'ai moi-même suivi une formation formelle pour devenir consultant certifié en communication consciente. Il faut avoir suivi des formations avec des formateurs certifiés et compléter un certain nombre d'heures pour entrer dans le programme de certification. J'ai complété mes heures en 3 ans, à Québec et à Montréal, puis je suis entré dans le programme de certification. »

Formateur CNV

Si nous voyons émerger un réseau, il nous est alors attendu de lui donner sens. Autrement dit, d'éclairer les incitatifs des différents acteurs impliqués à faire réseau. C'est ce à quoi se voue la partie suivante.

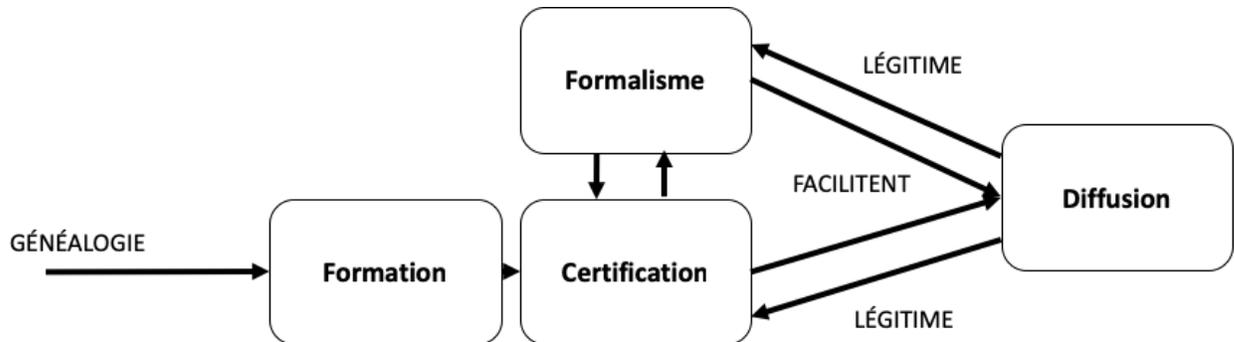
4.3.4. L'écovillage, une forme d'organisation gagnant en légitimité

Notre analyse institutionnelle ne repose pas sur des données spécifiques. Elle vient réinterpréter, avec les notions empruntées à la théorie néo institutionnelle, certains résultats que nous avons observés dans l'établissement de notre réseau de pratiques puis développer la réflexion. Comme nous l'avons vu, il semble qu'un champ de pratiques de plus en plus formel émerge. Tâchons de révéler la mécanique de cette émergence.

Revenons un moment sur l'un des résultats du troisième chapitre. Nous disions que *« les formations en gouvernance, communication et prise de décision pour communautés se formalisent »*. Si nous réinterprétons cela en fonction du cadre théorique néo-institutionnel, nous dirions que les techniques de communication non violente sont issues de la psychologie humaniste et que la sociocratie provient des communautés religieuses Quakers ; nous dirions que ces pratiques sont transmises via des formations formelles à des consultants ; en fin de formation, les consultants acquièrent une certification qui légitime leur expertise tout en assurant une certaine homogénéité de la pratique; les techniques de communication non violente ou de sociocratie deviennent donc formelles ; l'existence de professionnels spécialisés en CNV et sociocratie ainsi que la formalisation de ces dernières

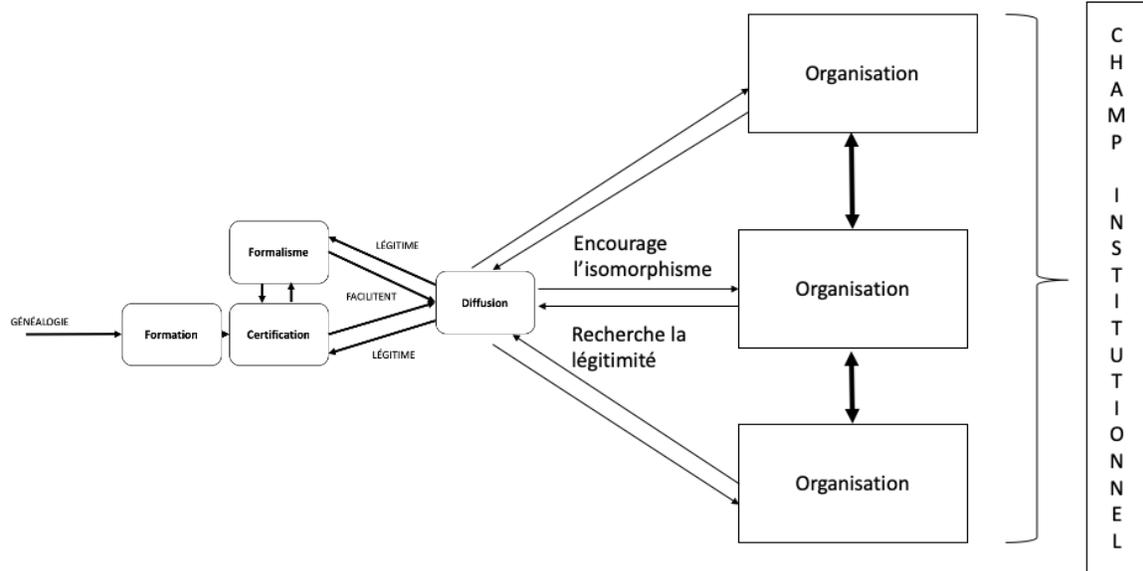
facilitent la diffusion de ces pratiques; plus la pratique formelle est diffusée, plus cette dernière (ainsi que les consultants qui la transmettent) gagnent en légitimité; nous dirions enfin que la communication non violente ou que la sociocratie s’institutionnalisent.

Figure 54 : Légitimité et diffusion de la CNV et de la sociocratie



Du côté des organisations qui ont recours à ces pratiques, l’histoire continuerait ainsi : petit à petit, les organisations ayant recours à la communication non violente et la sociocratie s’homogénéisent également au niveau de leurs pratiques communicationnelles; nous parlerions d’isomorphisme institutionnel; un champ institutionnel finit par se développer et des organisations qui n’auraient peut-être pas eu d’intérêt à intégrer des techniques de psychologie humaniste ou de sociocratie dans leurs processus adoptent plus volontiers la pratique car elle garantit d’intégrer un champ institutionnel établi et d’acquérir à son tour une certaine légitimité. Ajoutons donc ces quelques éléments à la figure précédente.

Figure 55 : Le développement d'un champ institutionnel



Cette lecture nous amène à nous demander si la diffusion de pratiques apparentées (incluant la PDC) entre écovillages n'est pas révélatrice de l'institutionnalisation même de l'écovillage comme type d'organisation légitime et, isomorphisme institutionnel oblige, de son homogénéisation.

« Les valeurs du consensus, ça fait longtemps que ça existe. Dans le réseau des écovillages, ça a toujours été une valeur. Tu veux que tout le monde s'exprime. Tu tiens aux tours de parole. Mais que ça s'appelle ouvertement le consensus et qu'il y ait des formations spécifiques là-dessus...ça c'est récent. La sociocratie existait par exemple à l'international mais ici, au Québec, je n'en avais pas entendu parler. Tu en entends beaucoup parler aujourd'hui. Nos visiteurs ne me parlaient pas de ça, aujourd'hui oui. »

Répondante Do – Cité écologique

« Ça fait 10 ans que je fais des visites. Au début les gens disaient "Oh on va voir un village Amish", puis ils venaient et ils étaient un peu déçus. Aujourd'hui, 80% des gens qui font la visite guidée veulent rejoindre un écovillage, fonder une communauté, habiter dans un cohabitât, entreprendre une démarche et venir s'inspirer. Ça change. »

Répondante Do – Cité écologique

L'observation d'une semaine que nous avons faite au sein de l'écovillage le plus mature de notre échantillon, la Cité Écologique, vient appuyer cette lecture néo-institutionnelle de l'écovillage comme forme de plus en plus légitime d'organisation.

Figure 56 : Présentation de la Cité Écologique

La Cité Ecologique est une communauté intentionnelle qui fut fondée en 1984. Anciennement appelée « *La cité écologique de l'ère du Verseau* », la cité fut à la base un projet d'école alternative dont le succès amena les familles des enfants scolarisés à faire communauté. Les membres y prônaient des valeurs communautaires et écologiques. L'agriculture biologique, qui était à l'époque loin d'être monnaie courante, était appliquée et expérimentée.

L'affiliation de quelques membres avec le courant ésotérique de la « *fraternité blanche universelle* » (synchrétisme religieux s'inscrivant dans les mouvements *New Age*) et l'implication de certaines personnalités politiques au sein même de la communauté ont créé un branle-bas de combat médiatique duquel la cité n'est pas sortie indemne. Après la faillite économique de plusieurs des entreprises qui s'y déployaient, la cité fut reprise en main par la seconde génération de membres (les enfants scolarisés au début de l'aventure) et évolua alors sous l'appellation d'écovillage. Elle compte aujourd'hui presque une centaine de membres et des programmes de formation pour apprenti-écovillageois. Des stages en agriculture biologique sont proposés.

L'observation participante réalisée auprès de cette communauté a duré une semaine durant l'été 2018.

Figure 57 : Notes d'observation globales de la visite à la Cité Écologique

Mon premier contact avec la cité écologique a été fait avec la Répondante Do. Il s'agissait de la personne qui est en charge des formations pour apprenti-écovillageois et en contact avec NextGen, l'organisme qui chapeaute les écovillages et dont nous avons précédemment discuté.

La Répondante Do est née dans la Cité. Elle symbolise le souhait de cette nouvelle génération à se diriger vers le modèle de l'écovillage et à se défaire des étiquettes du passé.

Ma présence dans les lieux, en été, s'est faite durant un stage pour apprenti-écovillageois offert par la Cité. Je suis resté sur les lieux une semaine mais la dizaine d'étudiants (des jeunes dans la vingtaine pour la plupart) restaient là plus longtemps. Nous logions tous ensemble dans un logement dédié à recevoir les visiteurs.

Deux membres de la communauté sont venus me chercher dans un village avoisinant car l'accès à la Cité requiert un petit trajet hors des grandes routes.

Le domaine est vaste. Il contient des parcelles de forêt, des aménagements agricoles sophistiqués (permaculture, aquaponie, etc.) dont les membres sont fiers. L'école est un élément important de l'histoire de la Cité et a toujours une place centrale. Rappelons-le, c'était pour offrir une alternative au système éducatif conventionnel que le village fut à l'origine créé.

Il y a une grande salle commune où les repas sont servis tous les jours par une équipe dédiée. La nourriture provient des récoltes des différentes serres maraichères de la propriété.

La salle à manger est en fait une salle polyvalente. Y sont également donnés des spectacles d'art, que ce soit dans le cadre de l'école ou de la communauté. Les murs sont

ornés de tableaux d'une certaine taille et représentant des références religieuses et spirituelles de cultures diverses dans un syncrétisme très New Age.

Les habitations des membres sont légèrement éloignées de la salle principale. Ils prennent la forme d'appartements standards et offrent une retraite par rapport à la vie communautaire.

La cité confectionne des vêtements et distribue des paniers bios dans la région. Lors du stage, plus de la moitié du temps consacré par les étudiants et moi-même, consistait à entretenir la culture des serres, récolter et préparer les paniers. Ceci se faisait dès le matin sous la supervision d'un membre.

Le reste du temps, nous partageons la vie communautaire et recevons des formations, dont celles qui sera présentée à la Figure 58 sur les modèles de gouvernance.

Lors de cette visite, il était intéressant de découvrir l'histoire de cette communauté et sa transformation vers le label d'écovillage.

« Au départ, c'était un projet d'école alternative. C'était une école alternative.

En 1998, on a commencé à entendre parler du réseau des écovillages. Mais on ne se sentait pas forcément y appartenir. Les quelques exemples dont on avait entendu parler, comme « The Farm » au Tennessee, ne nous ressemblaient pas.

J'étais à l'école lorsqu'on a commencé à discuter des écovillages, ça veut dire que ça fait 15-16 ans. Mais c'est à la sortie de l'école, il y a donc 10 ans environ, que notre génération a dit " nous, on fait une tournée des écovillages".

Il y a des gens qui ont commencé à voyager dans les écovillages. On a tissé des liens avec une communauté en Californie et ailleurs. Les gens ont commencé à se dire "ah! c'est intéressant".

En 2007 on a eu notre grosse assemblée. On a revu toutes nos ententes, décidé de comment on voulait continuer à fonctionner, etc. On a commencé à ce moment à aborder le thème des écovillages et à se demander si on voulait vraiment rentrer dans ce réseau.

On a un pied à terre en Europe. On offre aux jeunes d'y aller comme voyage de fin d'étude. De là, les jeunes ont continué à faire des visites d'écovillages, en Italie notamment.

En revenant, on a commencé à faire des visites guidées chez nous. C'était en 2009. On a donc eu nos premiers stagiaires et reçu des gens dans le cadre de formations.

On s'est inscrit sur le réseau. On était dans le réseau canadien des écovillages. On a d'ailleurs eu le rassemblement des écovillages canadiens ici chez nous.

En 2011, il y a eu le lancement du répertoire des éco-communautés du Québec. Et c'est nous qui avons accueilli l'évènement dédié. Ce n'est pas nous qui l'organisons mais à la fin de leur tournée, ils ont présenté leurs résultats ici.

On a accueilli Albert Beit, qui est l'un des professionnels de la formation en écovillages aux États-Unis. Diana Leaf Christian est venue ici aussi pour présenter le livre "creating communities together".

A partir de ce moment-là, on avait vraiment notre siège sur le conseil d'administration du réseau canadien. Et de ce conseil là sur lequel j'ai siégé en 2013, j'ai été appelé à rejoindre NextGen, un réseau international. »

Répondante Do – Cité écologique

Aujourd'hui, l'écovillage de la cité écologique offre donc des formations sur plusieurs semaines à des apprenti-écovillageois désireux d'intégrer ou de créer leur propre écovillage. La vignette suivante décrit notre expérience lors de l'une de ces formations.

Figure 58 : Vignette - la formation aux apprentis écovillageois à la Cité Écologique

Huit personnes assistaient à la formation. La formatrice (répondante Do) fait partie de la seconde génération de la Cité.

Il fut intéressant de nous voir expliquer le fonctionnement de la prise de décision au sein de la Cité, puis d'observer comment était enseignée la prise de décision par consensus au groupe.

Exemple du projet de poulailler :

- 1) Certains membres ont pour idée de construire un poulailler.
- 2) Ils décident de créer un « comité poulailler ». Plusieurs comités fonctionnent au consensus.
- 3) Le comité fait le tour des comités existants (comité cuisine, déneigement, aînés, fêtes, eau, etc.) afin d'avoir leur point de vue et amasser de l'information pertinente.
- 4) Le comité poulailler précise le budget d'un tel projet.
- 5) Le comité en fait part au conseil d'administration de la communauté (une dizaine de personnes s'organisant une fois par mois).
- 6) Le comité partage son projet avec l'école de la cité (au cœur de l'identité et de l'histoire de la Cité Écologique) pour discuter de son attrait pédagogique.
- 7) Le projet mûri.
- 8) Il est présenté à l'assemblée générale annuelle qui fonctionne au vote.

Ainsi, si les décisions finales de cet écovillage d'une centaine de personnes sont prises au vote, le consensus peut dans certains cas être utilisé à plus petite échelle, comme au sein de ces comités.

Voyons maintenant comment la prise de décision par consensus est enseignée. Le protocole semble suivre la séquence suivante.

- Se disposer en cercle où les personnes délibèreront sur un pied d'égalité.
- Réunir les points que l'on veut aborder ensemble.
- Décider du temps imparti ou décider de ne pas avoir de limite de temps.
- Assigner les rôles : facilitateur, scribe, maître du temps, distributeur de parole.
- Décrire et présenter clairement les points à discuter.
- Formuler une proposition clairement et l'écrire de façon visible pour tous.
- Réunir les idées et écrire toutes les suggestions.
- Discuter des suggestions une à une pour améliorer la proposition.
- Arriver au consensus.

Nous noterons finalement que la formation se poursuivra par l'enseignement du modèle sociocratique.

Le modèle enseigné ressemble donc presque à l'identique à ce que nous avons observé en chapitre 3, notamment auprès de la Famille Arc-en-ciel. Nous retrouvons un modèle formel de prise de décision par consensus, diffusé dans le cadre d'une formation pour écovillageois, formation elle-même offerte par une communauté ayant adopté le qualificatif d'écovillage depuis peu et très active au sein du Global Écovillage Network (GEN) et de l'écosystème écovillageois nord-américain.

Cette lecture institutionnelle ajoutée à notre compréhension du réseau dans lequel se déploie la prise de décision par consensus nous amène à donner un sens cohérent à la pratique. Nous pensons qu'il s'agit d'une pratique qui se formalise de plus en plus et qui soutient l'institutionnalisation de l'écovillage comme forme moderne d'organisation.

« Avant c'était un peu plus informel. Les jeunes ont apporté de nouvelles idées. De nouvelles façons de faire. On prenait des notes. En visitant d'autres écovillages, une de

mes filles est allée faire un tour en Italie. Ils fonctionnaient différemment. On s'est dit que ce ne serait pas inintéressant de faire pareil pour tel ou tel domaine. Pour le ménage d'été, l'embellissement de nouveaux projets, les fêtes estivales. Donc les jeunes arrivaient avec des idées apprises auprès d'autres écovillages...et si ça peut les (les jeunes) intégrer ici tant mieux. »

Répondant Mi – Cité écologique

Des communautés qui pouvaient être marginalisées il y a quelques décennies trouvent dans le statut d'écovillage et les pratiques de plus en plus formelles lui étant associées (comme le consensus) une source de légitimité. De même, un groupe qui décide aujourd'hui de lancer un tel projet ne se risquerait pas, en se revendiquant écovillage et en s'appropriant les pratiques formelles de ce mouvement, à autant de résistance de la société extérieure que jadis.

4.4. En conclusion :

Ce chapitre, ainsi que la cartographie qui en découlent, nous permettent de cerner avec plus de précision la manière dont se diffusent certaines pratiques de gouvernance et de décisions au sein des écovillages. Non seulement les villages sont en liens entre eux mais ils partagent les mêmes sources d'information et sont formés à la même enseigne dans un réseau de plus en plus standardisé et formel. Les formateurs certifiés et les nouveaux métiers qu'ils représentent, les pratiques décisionnelles comme la prise de décision par consensus ainsi que l'appellation même d'écovillage comme type d'organisation légitime sont les signes du développement d'un nouveau champ institutionnel et une partie de la dynamique du mouvement écovillageois.

Figure 59 : Synthèse des résultats du chapitre 4

Ch. 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?	
Échelle inter-organisationnelle (Chapitre 4)	Résultat 4 : Les écovillages ont des liens entre eux. Les communautés qui composent notre échantillon forment un réseau dans lequel la prise de décision par consensus, comme d'autres pratiques, se diffusent.
	Résultat 5 : Plusieurs écovillages de ce réseau avaient suivi des formations et tiraient leurs connaissances des mêmes sources. Ces sources se professionnalisent et les pratiques qu'elles proposent, comme la PDC, se formalisent.
	Résultat 6 : Le consensus est une pratique formelle de prise de décision qui se diffuse à l'intérieur d'un champ institutionnel incluant d'autres pratiques et des formes d'organisations, comme l'écovillage, qui gagnent en légitimité.

Au précédant chapitre, nous avons présenté les processus formels qui composaient la PDC (processus de gestion des informations, des émotions et du conflit). Au chapitre 4, nous avons cartographié le processus formel de PDC dans un écosystème plus large de pratiques, de formations et de formateurs afin de voir d'où il venait et comment il se diffusait. Enfin, nous avons donné sens à cette carte pour expliquer l'existence de cet écosystème et la motivation extrinsèque des acteurs y évoluant : la recherche de légitimité.

Cette quête de légitimité soulève toutefois un certain nombre de questions. *Les écovillages recherchent-ils vraiment la bonne entente avec le reste de la société ? Il semblerait en effet que leurs initiatives se développent au contraire en opposition, peut-être y a-t-il une ambiguïté à clarifier dans cette relation ? Cherchent-ils à développer consciemment un lien apaisé avec le reste de la société pour pouvoir évoluer*

tranquillement ou se retrouvent-ils intégrés au système malgré eux ? Quel rôle l'écovillage joue-t-il dans l'arène politique ?

Ce type de question fera l'objet du début de la réflexion du prochain chapitre et visera, en recourant finalement à une lentille anthropologique, à comprendre différemment ce champ institutionnel en effervescence et à offrir, par la suite, une interprétation originale de la prise de décision par consensus.

Chapitre 5 : Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?

Nous adopterons dorénavant une posture critique. Dans ce chapitre, nous présenterons cette perspective. Ensuite, nous préciserons le rapport de l'écovillage à la société qui l'entoure. Après quoi, nous donnerons à l'écovillage et à la floraison actuelle d'écovillages un sens anthropologique. Nous nous baserons pour ce faire sur l'anthropologie sociale comparée de Louis Dumont et son analyse de l'idéologie moderne. Nous interpréterons finalement la PDC à la lumière de ces nouvelles informations. Les questions que nous nous posons pour ce chapitre sont triples. Nous débutons par nous demander « *Quel rapport l'écovillage entretient-il avec la grande société ?* », puis poursuivons par « *Que signifie cette nouvelle floraison d'écovillages dans nos sociétés ?* ». Enfin, nous aboutissons sur notre question de recherche, « *Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?* ». La figure 60 (page suivante) rappelle les éléments du dispositif de recherche respectifs à ce chapitre.

5.1. Présentation de l'approche critique dans l'étude des organisations

Lorsqu'elles étudient l'organisation, les études critiques visent à révéler des phénomènes organisationnels passés sous silence. Traditionnellement, le rôle des auteurs critiques est de contribuer à créer des sociétés et des environnements de travail libérés de toute forme de domination. L'organisation est alors perçue comme une arène qui assied l'oppression d'un ordre dominant par des moyens souvent intangibles. En d'autres termes, les recherches critiques examinent les phénomènes managériaux pour les extirper de leurs apparences familières (Townley, 1993). Pour soutenir son effort de (dé)construction des phénomènes organisationnels, la perspective critique s'inspire de différentes disciplines de sciences sociales. En contextualisant ce qui paraît aller de soi, elles montrent que les structures sociales existent bel et bien mais sont relatives à leur contexte sociohistorique et ne sont donc pas immuables. Elles s'inscrivent donc souvent dans le paradigme « constructiviste » que nous avons évoqué au chapitre 2, figure 19.

Figure 60 : Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?

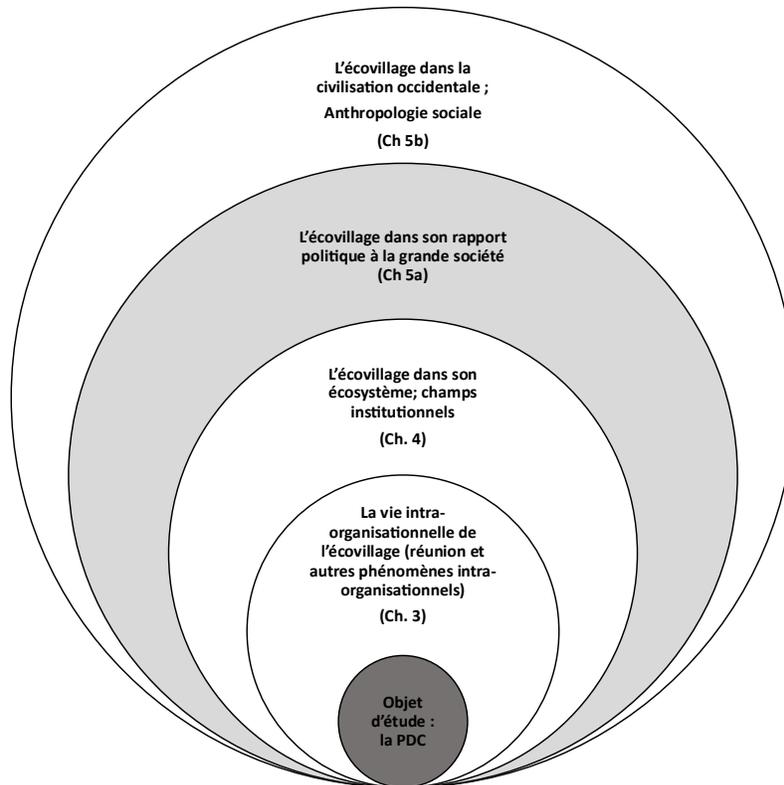
Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau	Échelle d'analyse	Objectifs de recherche	Collecte de données
« Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ? »	Consensus comme état de concorde	Culture du consensus (contexte)	Ch 5: « Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »	Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?	Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)	Niveau macro sociétal	Donner du sens aux écovillage et à la prise de décision par consensus dans les écovillages	Contexte (entrevues – part 3 ; observations)
	Consensus comme accord unanime	Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)		Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages	Perspective néo-institutionnelle	Niveau méso Inter-organisation	Observer et documenter la prise de décision par consensus dans les écovillage	Diffusion (entrevues – part 2 ; observations.)
				Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?	Perspective processuelle	Niveau micro Intra-organisation	Développer une grille d'analyse	Processus (entrevues – part 1, observations)

Nous invoquerons les théories critiques, non pas pour dénoncer la prise de décision par consensus ou l'écovillage comme des vecteurs de domination ou d'exploitation sociale, mais pour contextualiser socio-historiquement ce que nous avons déjà observé et ainsi prendre en considération des variables systémiques qui seraient jusque-là passées inaperçues.

5.2. A - Quel rapport l'écovillage entretient-il avec la grande société ?

Dans cette première partie, nous approfondissons la compréhension de l'écovillage dans son rapport à la grande société.

Figure 61 : Évolution des échelles d'analyse et des contextes associés



5.2.1. Collecte d'information spécifique

La première question de la troisième partie du guide d'entrevue nous a permis de lancer la discussion avec les écovillageois sur leur rapport à la grande société et de voir si les écovillages donnaient un sens politique ou activiste à leurs initiatives.

Figure 62 : Guide d'entrevue – Compréhension du contexte

- ***Selon vous, les écovillages ont-ils un rôle social ou politique à jouer ?***
- *Dans mes études, je remarque que de plus en plus de personnes s'intéressent aux écovillages. Je me demande pourquoi. Est-ce que vous avez un avis sur la question ?*

5.2.2. Analyse des résultats : une posture politique ambiguë

Dans leur posture vis-à-vis de la grande société, les répondants allaient dans le sens d'un rapport politique apaisé mais teinté d'un discours critique. Si le discours de certains écovillageois était globalement critique, il semblait que les répondants ne voulaient pas forcer la note sur l'aspect militant de leurs initiatives. L'opposition à la grande société, le « système » pouvait-on parfois entendre, restait timidement revendiqué. Les informations collectées dans nos entrevues sur le rôle politique de l'écovillage ont ainsi révélé une certaine ambiguïté.

Plusieurs éléments collectés montrent donc une opposition assumée au « système ». La grande société, alors pointée du doigt comme un système en perdition, nécessiterait réparation ou « guérison ». Les écovillages feraient alors partie du remède.

« Je trouve que la société est quand même en mauvais état. On peut facilement trouver plein d'exemples. Les gens mangent mal. Le cancer fait des ravages. La politique ressemble plus à de la télé-réalité. La terre ne va vraiment pas bien. Les écosystèmes sont en danger. La qualité de l'air baisse... Bref, un des trucs qui nous rassemble dans le collectif, c'est d'apporter des réponses à ces choses-là. On est plusieurs individus qui nous mettons ensemble pour réfléchir à comment améliorer notre milieu de vie et régler ces problèmes-là. »

(Répondant 3 – Écovillage X)

« Pour moi c'est aussi un acte politique. D'aller au-delà de la coopérative, de changer le mode de production, de changer le mode d'habitation et le mode de propriété. C'était un autre pas pour un modèle alternatif »

Répondante 0 – Écovillage X

Toutefois, si l'écovillage se dresse en marge d'un certain mode de vie moderne et aspire, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Diana Leaf Christian, à « *vivre autrement* » et proposer des alternatives au modèle dominant, il ne semble pas rechercher la confrontation ou le conflit ouvert avec le reste de la société. L'écovillage est ainsi rarement perçu et présenté par ses membres comme un groupement « *activiste* ».

« On ne s'est pas regroupé en collectif pour changer la société. Ce n'est clairement pas ce qu'on a fait. En tout cas ce n'est pas le but qu'on poursuit au quotidien »

Répondant 1 – Écovillage X

« On a accueilli des politiciens à une certaine époque. Ça nous a aussi coûté cher. On essaie donc de ne pas trop se mêler à la politique mais de donner un exemple de vie alternative. Ce qui aujourd'hui touche automatiquement la politique. »

Répondant Ré : Cité écologique

« Je pense qu'on a un impact politique mais dans la douceur. Pas dans l'activisme ou dans la lutte »

Répondant 4 – Écovillage X

Il y a donc une remise en question du fonctionnement de la grande société, une critique générale et diffuse de la désirabilité des modes de vie, sans pour autant (à l'exception du Manoir) pointer du doigt une dynamique particulière, fût-elle anticapitaliste, antipatriarcale ou anticoloniale, tel que nous l'entendrions dans les mouvements sociaux contemporains.

Au-delà même de cette « douceur », certains écovillages se mettent parfois dans un rapport d'interdépendance vis-à-vis du « système » actuel.

« Je crois que l'écovillage a un rôle social à jouer dans le sens où on peut servir d'exemple. Des solutions peuvent être diffusées pour régler des problèmes de société, surtout au niveau de l'écologie. Mais un rôle politique, je ne pense pas. Surtout que je crois que nos systèmes politiques sont les « moins pires » qui existent. Les systèmes politiques qui sont en place en ce moment nous permettent de nous faire un petit sous-système sociopolitique en fait. Sans le système politique des gouvernements actuels, nous n'existerions pas. »

Répondant Ré – Cité écologique

5.2.3. En conclusion :

Le lien qu'entretiennent les écovillages avec la société extérieure et leur discours sur la nature politique de leur communauté soulève une ambiguïté. La plupart du temps, ils revendiquent un mode de vie alternatif sans pour autant défendre une appartenance idéologique ou politique particulière. Aussi, ils bénéficient d'une légitimité qui leur permet d'exister dans un rapport serein avec leur environnement extérieur et, parfois, de valoriser une complémentarité vis-à-vis de ce dernier.

Figure 63 : Synthèse des résultats de la partie 5a

Ch. 5A : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société ?	
Échelle sociétale	Résultat 7 : Il y a des relents contestataires dans le discours des écovillageois malgré une frilosité quant à leur identité activiste et une recherche de légitimité. Nous percevons ainsi une ambiguïté dans la posture politique des écovillages.

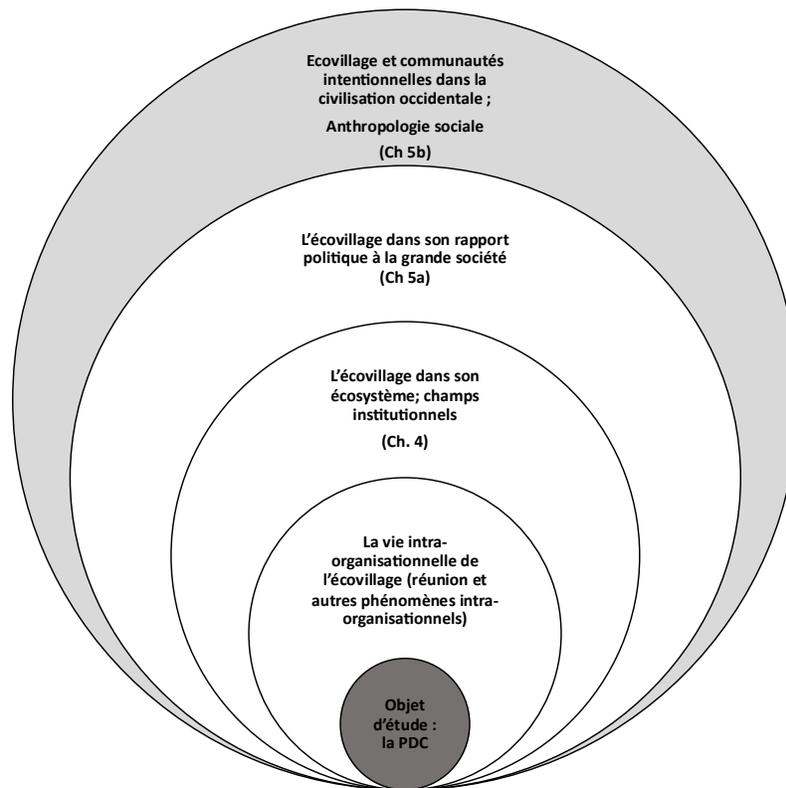
La question que nous nous posons désormais vise à lever le voile sur cette ambiguïté. *Comment un mouvement en apparence si marginal est-il finalement aussi bien accueilli et pourquoi les discours écovillageois ne semblent pas aussi vindicatifs que nous aurions pu l'imaginer ?*

La piste que nous privilégions pour étudier la marge se trouve à une échelle anthropologique. A ce niveau, nous n'explorerons plus seulement la particularité du mouvement écovillageois actuel mais le phénomène plus large des communautés intentionnelles.

5.3. B - Que signifie cette nouvelle floraison d'écovillages dans nos sociétés ?

L'ambiguïté quant au rôle politique de l'écovillage pourrait être levée en approfondissant l'analyse via une réflexion anthropologique sur la nature de la communauté intentionnelle dans le monde occidental contemporain.

Figure 64 : Évolution des échelles d'analyse et des contextes associés



5.3.1. Collecte d'information spécifique.

Lors de l'élaboration du guide, nous n'avions pas prévu de valider des hypothèses anthropologiques. C'est en amenant notre réflexion théorique vers le champ de l'anthropologie et en analysant nos données que nous nous sommes rendu compte qu'elles convergeaient et qu'elles nous permettaient de réfléchir à une explication plus profonde du

mouvement écovillageois et de la communauté intentionnelle et ainsi d'avoir une compréhension complète du contexte dans lequel évolue notre objet d'étude.

Figure 65 : Guide d'entrevue - compréhension du contexte

- *Selon vous, les écovillages ont-ils un rôle social ou politique à jouer ?*
- *Dans mes études, je remarque que de plus en plus de personnes s'intéressent aux écovillages. Je me demande pourquoi. Est-ce que vous avez un avis sur la question ?*

5.3.2. Présentation du cadre théorique de Louis Dumont

Nous commencerons par présenter certains concepts de l'anthropologie comparée de Louis Dumont en nous concentrant sur les notions d'holisme et d'individualisme. Pour cette présentation, nous nous appuyerons également sur une synthèse des idées de Dumont réalisée par un autre anthropologue, André Iteanu (2018), notamment des liens qu'il fait entre les différents ouvrages de l'auteur.

Tout l'intérêt de la démonstration de Dumont se trouve dans son approche comparative. Dans *Homo Hierarchicus*, c'est effectivement par la comparaison avec la société holiste indienne que Dumont nous amène à percevoir ce qui distingue et caractérise l'individualisme occidental.

Pour Dumont, l'Inde est une société « holiste » où l'harmonie des catégories sociales (les castes) prime sur la liberté de la personne. D'un point de vue occidental, faire partie d'une caste serait perçu comme une limite à la liberté et à l'autonomie car elle restreindrait les possibles de la personne. L'individu occidental aurait en effet une marge d'expression bien moins grande s'il était transposé dans le système de castes. Dans les castes indiennes, il ne pourrait effectivement être ou même se penser comme il le désire. Dans une

perspective holiste cependant, faire partie d'une caste, même inférieure, vaut toujours plus que d'être livré à soi-même.

Pour Dumont, être livré à soi-même correspond à une démarche bien singulière dans la société holiste indienne. Il s'agit de la voie du « *renonçant* ». Le renonçant est donc une forme d'individu indien à qui l'on octroie un statut très spécifique, celui qui ne joue seulement plus au jeu social et s'extirpe de la société mondaine pour contempler « l'universel ». Dumont nomme ce renonçant un « *individu hors du monde* ».

Pour Dumont, l'Inde est une société holiste, où l'harmonie des catégories sociales prime sur l'égalité ou la liberté des individus.

L'holisme, tel qu'il caractérise l'Inde, est pour Dumont ce qui se produit la plupart du temps. Le plus souvent, il y a un tout social et une stratification de ses constituantes, qui sont l'accentuation de différences fonctionnelles plus anciennes. La stratification indienne en castes, par exemple, serait l'accentuation de différences fonctionnelles qui trouvent origine dans une répartition et une spécialisation ancestrale du travail en groupes sociaux fonctionnels. Le système de castes est ensuite soutenu par une « hiérarchisation » de différentes composantes de la vie sociale (idées et valeurs) selon un critère religieux de pureté et d'impureté puis l'inégale distribution de ces composantes dans les castes.

Dans l'histoire de l'individualisme occidental, il y a pour Dumont quelque chose d'exceptionnel qui se produit. La totalité n'est plus la société mais c'est l'individu qui devient une totalité autosuffisante. La société devient alors une somme d'individualités et un moyen au service de ces individualités.

« La plupart des sociétés valorisent en premier lieu l'ordre, donc la conformité de chaque élément à son rôle dans l'ensemble, en un mot la société comme un tout; j'appelle cette orientation générale des valeurs « holisme ». D'autres sociétés, en tout cas la notre,

valorisent en premier lieu l'être humain individuel : à nos yeux, chaque homme est l'incarnation de l'humanité tout entière, et comme tel il est égal à tout autre homme, et libre. C'est ce que j'appelle « individualisme ». » (Dumont, 1966)

Pour Dumont, l'individualisme est une spécificité occidentale. Les relations entre individus s'établissent sous couvert d'égalité de condition mais la stratification par catégories n'est pas souhaitée.

Ce qui nous intéressera d'autant plus chez Dumont, c'est l'origine de cette différence fondamentale entre sociétés individualistes et holistes. Si, comme nous le disions, l'origine des castes indiennes se trouve dans la période védique et l'accentuation de différences fonctionnelles, la société d'individus semble trouver origine dans l'établissement des premières communautés chrétiennes.

Il est possible de comprendre les origines distinctes du modèle holiste et individualiste de Dumont en reprenant la figure du renonçant que nous avons évoquée plus tôt. En Inde, le renonçant abandonne la société de caste et s'exile dans une démarche spirituelle. Dans le monde occidental, des chrétiens fuient et s'extraient de la vie mondaine car ils y sont persécutés. Au départ, leur voie s'apparente à celle du renonçant Indien, ce sont des communautés d'« *individus hors du monde* », que Dumont désigne aussi sous le terme aujourd'hui connoté de « *sectes* ». Progressivement toutefois, le marginal chrétien entre de nouveau dans la société mondaine et, avec ce retour, amène l'idée qu'au lieu d'attendre le paradis, il faut créer le paradis sur terre.

« (...) Le développement Indien se comprend aisément et semble en vérité « naturel ». A partir de lui, nous pouvons faire l'hypothèse suivante : si l'individualisme doit apparaître dans une société du type traditionnel, holiste, ce sera en opposition à la société et comme une sorte de supplément par rapport à elle, c'est-à-dire sous la forme de l'individu-hors-du-monde. Est-il possible de penser que l'individualisme commença de la sorte en

Occident ? C'est précisément ce que je vais essayer de montrer. Quelles que soient les différences dans le contenu des représentations, le même type sociologique que nous avons rencontré dans l'Inde -l'individu-hors-du-monde- est indéniablement présent dans le christianisme et autour de lui au commencement de notre ère. »

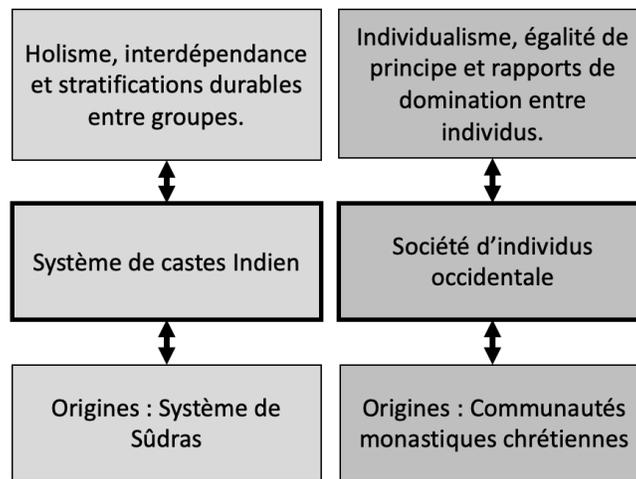
(Dumont, 1983)

Dans l'individualisme, des individus marginaux se sont ainsi construits ontologiquement hors de la mondanité et y sont retournés pour la transformer en un monde d'individus libres et égaux de nature, un monde d'âme libérées de toutes dépendances, d'êtres essentiellement égaux en condition.

Pour Dumont, la société d'individus égaux en condition tire son origine des communautés monastiques chrétiennes qui, après s'être recluses, retournèrent vers la société mondaine pour y créer un monde d'individus.

L'anthropologie comparée de Dumont offre donc une interprétation originale de la société occidentale et des origines de sa spécificité. La figure suivante permet de résumer l'alignement entre le type de société, ses origines et les différentes compositions de valeurs et d'idées (la « hiérarchie ») qui lui correspondent.

Figure 66 : Comparaison des systèmes de castes et d'individus



Chez Dumont, le concept de « *hiérarchie* » est plus subtil que la hiérarchie au sens de stratification de la société en groupes sociaux ou au sens de domination d'un individu sur l'autre. Pour Dumont, la « hiérarchie » correspond à l'impossible opposition symétrique entre deux idées ou deux valeurs. La hiérarchie des valeurs implique plutôt l'intégration d'une valeur inférieure dans une valeur supérieure. L'interdépendance des valeurs inférieures et supérieures, « *l'intégration des contraires* », est transmuté de l'idéologie au monde social. La hiérarchie des valeurs de pureté et d'impureté et leur inégale distribution dans les catégories sociales créerait ainsi en Inde une stratification poreuse et harmonieuse qui se traduit par ce que nous nommons la « société de caste ». La hiérarchie est pour Dumont le ciment de l'inclusivité radicale que l'on retrouve dans la société holiste.

Dans la société individualiste, l'Individu est érigé en valeur supérieure (on pourrait dire suprême). Mais pour Dumont, les choses ne sont pas noires ou blanches. L'individualisme existe au sein de la société holiste (sous la forme du renoncement) et il subsiste des éléments holistes au sein de la société individualiste. C'est la hiérarchie des valeurs et des idées qui, lorsqu'elle s'organise en système, détermine que dans une première configuration, le tout ou la partie jouent un rôle de premier ou de second plan.

Dans son analyse de l'histoire de l'individualisme (français puis allemand), Dumont explique enfin qu'un « retour forcé » de la société individualiste vers la société holiste est périlleux. Il explique le totalitarisme nazi de cette manière. Pour lui, c'est d'une part l'intensification de l'individualisme et, de l'autre, le fantasme réactionnaire de l'idée (holiste) de « peuple » qui crée, idéologiquement, les totalitarismes. Dans le cas nazi, c'est ce mariage de la carpe et du lapin qui justifie le racisme d'État.

« Une représentation fort répandue du sens commun individualiste moderne, la « lutte de tous contre tous », a contraint Hitler à voir dans la race le seul fondement valable de la communauté globale et en général la seule cause de l'histoire. Le racisme résulte ici de la désagrégation de la représentation holiste par l'individualisme »

Dumont (1983)

5.3.3. L'écovillage, une communauté égalitaire et individualiste aux marges de la société mondaine

Lors de l'analyse "politique" au chapitre 5A, nous avons buté sur une certaine ambiguïté. Les éléments théoriques empruntés au cadre anthropologique de Dumont, notamment l'analogie que nous pouvons opérer avec les communautés monastiques chrétiennes, nous autorisent à considérer la marge d'une manière différente et à la comprendre dans sa dynamique vis-à-vis de la grande société. Plutôt que de la voir simplement comme une opposition ou une alternative au "système" et exclue du système, l'anthropologie de Dumont nous offre la possibilité de l'intégrer, de la même manière que Dumont l'a fait avec le renonçant indien ou la communauté chrétienne, aux idées et aux valeurs (à l'idéologie) du système qui l'englobe.

Débutons par présenter quelques éléments empiriques sur nos écovillages et revenons ensuite à la théorie pour proposer une interprétation.

Un repli communautaire

Dans un premier temps, nous avons relevé que l'écovillage se caractérisait en premier lieu par un désir de marginalité et de communauté. Tous les écovillages investigués se situaient dans des régions retranchées et valorisaient leur mise à l'écart tout en mettant de l'avant l'importance de bâtir des collectivités.

« J'ai l'impression que la vie rurale est difficile lorsque tu es tout seul dans ton coin. Moi qui ai voulu faire de l'agriculture, j'ai envie d'en faire mais je n'ai pas envie d'en faire tout seul. Je n'ai pas envie d'être isolé »

Répondant 3 – Écovillage X

« S'il y avait des valeurs partagées à l'écovillage X, ça serait l'autonomie mais surtout le sens du collectif » Répondante 5 – Écovillage X

Une dualité entre l'individu et le collectif

Le « *Retour de Discussion* » suivant évoque quant à lui une dualité entre la vie collective et le désir d'autonomie de l'individu.

Figure 67 – Retours de Discussion 2 à l'écovillage X avec les répondants 3, 4 et 5.

Nous sommes allés couper du bois avec le Répondant 3. Il me raconte la démarche qui l'a amené ici. Lorsqu'il est arrivé au hameau, il trouvait complexe de gérer la tension entre l'individu et le collectif. Il me fait remarquer qu'il y a des gens qui prennent des « mois off » à l'extérieur de la communauté pour « souffler un peu ». Il me dit que c'était quelqu'un qui aimait vivre en communauté mais que ce n'est pas le cas de tout le monde. Il perçoit également que l'individu gagne en influence sur son environnement dans ce milieu ; en « pouvoir », pour reprendre le terme utilisé.

+++

J'ai labouré avec le Répondant 4. Il dit que c'est un homme qui aime la communauté, qu'il a besoin de la vie sociale et qu'il s'est beaucoup épanoui en côtoyant les personnes qui vivaient ici. Il décrit avoir été inspiré par des gens qui avaient une pensée plus critique que lui n'avait au départ. Il concède cependant que ce n'est pas souhaitable pour tout le monde. C'est moi cette fois-ci qui amène la notion de « pouvoir ». Il reprend le terme et nuance en me disant que ce n'est pas seulement une tension entre le pouvoir de l'individu et le pouvoir du collectif. Pour lui, il y a un transfert du pouvoir de l'individu « dans » le collectif. Il explique que dans le groupe, on ne se sent ainsi plus seulement individu mais il y a un sentiment d'appartenance au collectif qui nous fait prendre du pouvoir lorsque le collectif en prend.

+++

La Répondante 5 me présente les maisons individuelles. Je remarque alors un sentiment de fierté et un rapport très personnel, très propriétaire, à la maison. Il y a cette ambiguïté entre avoir un chez soi plaisant et confortable et continuer à vivre en communauté. Elle m'évoque sur le ton de l'humour les « efforts » qui sont consentis pour que ce ne soit pas trop confortable chez soi de manière à toujours dépendre un peu des lieux communs.

Un désir d'égalité

S'il s'agissait de faire communauté en marge, ce n'était pas sous n'importe quelle forme. La volonté des écovillageois était de conserver leur autonomie individuelle mais aussi de fonder des collectifs égalitaires. Pour reprendre les mots de Lallement (2019), l'écovillage se nourrirait d'un « désir d'égalité ».

« Au manoir, nous sommes membre de « Communautés en Dialogue ». Nous n'allons pas tarder à devenir membres de la « Fédération des Communautés Égalitaires », la FCE »

Répondante Z – Le Manoir

Un regard sur l'Universel

L'écovillage est également mu d'une aspiration écologique et spirituelle qui légitime souvent la réclusion. Il s'agissait pour plusieurs répondants d'initier « un retour à la terre ». Dans plusieurs initiatives que nous avons observées, la spiritualité comme le retour à la nature n'était jamais loin et s'alignait avec les observations de Léger et Hervieux (1984) : « (les communautés rurales) se présentent elles-mêmes comme des lieux de refuge où se réconcilient l'homme et la terre nourricière, certaines communautés néo-rurales entendent montrer, par leur pratique, où se trouve le salut : dans un retour à l'ordre cohérent, harmonieux, immuable, de la Nature qui fixe elle-même ce que doit être le rapport de l'homme à son environnement et aux autres hommes ».

Le retour à la nature prenait parfois une tournure plus radicale et avait un air de discours eschatologique.

« Je pense qu'il y a des gens pour qui la beauté du lieu va inspirer une forme de spiritualité. Il y a des gens pour qui la spiritualité c'est important. Mais tout le monde a une grande liberté là-dessus. Il ne faut pas que tu aies telle ou telle spiritualité pour être accepté dans le collectif. Tu es libre de ta spiritualité. On est émancipés du dogme et de la religion. »

Répondant 3 – Écovillage X

« L'accès à la terre devient de plus en plus difficile. Il y a un mouvement de retour à la terre. » Répondant 2 – Écovillage X

« Je suis arrivé à l'écovillage parce-que quelqu'un m'en avait parlé et que ça résonnait avec toutes les choses que j'avais envie de faire dans la vie : la vie en communauté, le travail de la terre. C'est ce que j'ai toujours attendu et c'est ce que j'ai toujours voulu.

Vivre avec d'autres gens et vivre proche des éléments. »

Répondant 4 – Écovillage X

« Je crois que les gens se rendent de plus en plus compte que pour régler les problèmes écologiques, que ce soit les enjeux de durabilité ou de manque de ressources, il faille changer de mode de vie. En fait, il y a de plus en plus de gens qui questionnent le mode de vie qui mène à tout cela. » Répondant Ré – Cité Écologique

« Beaucoup de gens semblent désabusés par l'état du monde. Je pense que ça amène des questionnements fondamentaux sur un "comment vivre ?" aujourd'hui. »

Répondant 2 – Écovillage X

« Je pense que tout le monde réalise un peu l'impasse de nos modèles actuels. Ils sont donc à la recherche d'autre chose. Il y a quelque chose qui bouge. »

Répondante Do – Cité écologique

Interprétation

Revenons désormais sur ces éléments empiriques en nous basant sur la théorie de Dumont. Le repli communautaire et égalitaire des écovillages peut, par analogie aux communautés monastiques chrétiennes, être associé aux conditions d'émergence de l'individualisme, comme l'explique Dumont. Cependant, la conclusion d'une analogie avec les communautés monastiques chrétiennes ne coule pas de source.

D'une part, on peut considérer les écovillages comme des marges "individualisantes" ayant une fonction similaire à celle des communautés chrétiennes dans la théorie de Dumont. D'autre part, il est possible d'observer que si les communautés chrétiennes se sont développées en marge de la société holiste (pour finalement y revenir et la transformer), les écovillages cherchent à échapper à la société individualiste, ce qui pourrait orienter l'interprétation vers une autre voix : *Le repli communautaire et égalitaire que nous retrouvons au sein des communautés chrétiennes et de l'écovillage fait-il de l'écovillage un acteur de ce large projet qu'est l'expansion de l'idéologie individualiste ou, au contraire, représente-t-il une réaction holiste face à l'idéologie individualiste moderne ?*

Explorons la seconde perspective. *Le désir de communauté exprimé par les écovillageois peut-il être considéré comme une manifestation contemporaine du holisme ?* Nous pourrions interpréter que les écovillageois cherchent à s'intégrer pleinement dans leur tissu social en favorisant la coopération, la communauté et l'interdépendance entre leurs membres. Cette approche semble refléter le principe d'harmonie caractéristique des sociétés holistes, car les membres des écovillages aspirent souvent à vivre en harmonie avec la nature et les uns avec les autres. En d'autres termes, les écovillages pourraient émerger du désir de fuir la grande société, jugée trop individualiste, pour recréer une forme de holisme.

Cependant, il convient de noter que l'association entre le désir de communauté et un retour au holisme est simpliste. En effet, Dumont lui-même a invoqué les

« communautés » monastiques chrétiennes pour soutenir l'idée que ces communautés étaient à l'origine de la construction de l'individu. Ainsi, communauté et holisme ne sont pas forcément liés. Les « sectes » de renonçants, même dans le contexte indien, sont perçues comme la seule catégorie sociale des sociétés holistes accordant un espace à l'épanouissement des individus.

En réalité, le communautarisme peut être représentatif de groupes individualistes. En outre, les écovillages présentent des éléments individualistes, car les membres peuvent jouir d'une grande autonomie et choisir leur mode de vie. Sur le plan idéologique, l'autonomie de l'individu occupe une place centrale, incarnée par l'égalitarisme promu et pratiqué au sein de ces communautés. Ainsi, l'écovillage semble naître du désir de communauté, d'égalité et d'individualité.

En résumé, bien que l'écovillage puisse émerger du désir de fuir la grande société, il ne remet pas nécessairement en question l'idéologie individualiste moderne en soi. Notre lecture de Dumont et nos observations de terrain indiquent que l'écovillage vise à rétablir l'importance de la dimension collective dans la dualité individu-collectif. Toutefois, il ne peut être qualifié de holiste car il est porté par des individus largement façonnés par la grande société et l'idéologie individualiste moderne. En réalité, l'individualisme est même renforcé, avec l'égalitarisme occupant une place centrale dans l'orientation générale des valeurs.

L'écovillage se caractérise par une dualité apparente. D'une part, il exacerbe l'individualisme, comme en témoigne l'importance accordée à l'égalitarisme au sein de ces communautés. D'autre part, il compense cette exaltation de l'individualisme par la vie en collectivité, qui ne constitue cependant pas un retour au holisme. Évidemment, le danger totalitaire née de l'alliance entre une exagération de l'individualisme et un désir de totalité, n'est pas une menace ici, car la notion globale et totalisante de "peuple" n'est pas mise en avant.

5.3.4. En conclusion :

Cette réflexion anthropologique nous a permis de quadriller notre contexte d'étude jusqu'à des échelles très larges. En utilisant le cadre théorique de Dumont sur le holisme et l'individualisme, nous pouvons dépasser l'ambiguïté politique (Ch. 5A) et plonger plus profondément dans une analyse des écovillages en tant que reflet d'une idéologie individualiste moderne, où l'équilibre entre la communauté et l'individu est examiné à travers une lentille anthropologique.

Figure 68 : Synthèse des résultats de la partie 5a et 5b

Ch. 5A : Quel rapport l'écovillages entretient avec la grande société ?	
Échelle Sociétale	Résultat 7 : Il y a des relents contestataires dans le discours des écovillageois malgré une frilosité quant à leur identité activiste et une recherche de légitimité. Nous percevons ainsi une ambiguïté dans la posture politique des écovillages.
Ch. 5b : Que signifie cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ?	
Échelle Anthropologique	Résultat 8 : L'écovillage est une communauté intentionnelle qui accorde au communautarisme, à l'égalitarisme et à l'individualisme une place centrale dans l'orientation générale des valeurs. Nous soutenons, en faisant l'analogie avec les communautés monastiques de Louis Dumont, que l'écovillage ne représente pas une réaction holiste face à l'idéologie individualiste moderne mais qu'il est plutôt acteur de ce large projet qu'est l'expansion de l'idéologie individualiste.

Utilisons désormais cette lentille anthropologique et la réflexion sur l'idéologie individualiste moderne pour aller de l'avant sur le sens général que nous pouvons donner à la PDC dans l'écovillage et répondre à notre question de recherche. Pour rester fidèles à notre posture de départ, maintenant que nous connaissons mieux notre groupe, tentons de donner un sens à la PDC dans ce groupe.

5.4. C - Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?

Afin de poursuivre notre démarche critique, nous reviendrons sur quelques points observés aux chapitres précédents afin de les éclairer de ces questionnements anthropologiques sur la nature de l'écovillage contemporain. Nous pourrions ainsi répondre à notre question de recherche : « *Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?* ». Cela nous permettra de nous aligner sur la posture qui nous a guidé depuis le début de notre travail : pour comprendre la raison d'être de la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe.

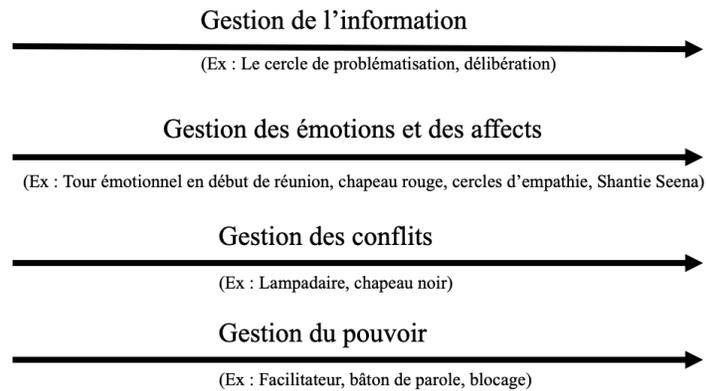
5.4.1. Application du cadre théorique de Louis Dumont à l'analyse de l'objet d'étude en contexte

Nous commencerons donc par récupérer quelques observations discutées précédemment concernant le détail du processus décisionnel de la PDC et ses multiples fins (chapitre 3), les difficultés rencontrées dans l'usage de la prise de décision par consensus (revue de littérature du chapitre 1), le déploiement de la PDC dans un nouveau champ institutionnel (chapitre 4), puis finalement les nuances dans l'usage que nous avons observé sur les terrains (Chapitre 3).

Une pratique communautaire

Lorsque, dans le chapitre 3 de cette thèse, nous avons étudié la prise de décision par consensus dans une perspective processuelle, nous avons dit que le consensus était un processus multiple.

Figure 69 : Rappel de la décision par consensus perçue comme un processus multiple



Nous avons établi que la PDC n'était pas qu'un modèle de partage de l'information et de connaissances mais visait aussi à construire des relations durables et harmonieuses entre les membres du groupe (gestion des émotions et des affects). Dans ce sens, La PDC s'aligne avec l'aspect communautaire de l'écovillage.

« En fait je crois que ce sont ces réunions qui font tenir le projet ici. Le fait qu'on ait une réunion chaque semaine aide donc à sentir qu'il y a un ordre, une conscience de l'autre dans ses actions et dans la poursuite de ses projets ».

Répondant 3 – Écovillage X

La prise de décision par consensus vise à renforcer les liens de la communauté.

Une pratique égalitaire

Si la PDC crée et maintient du lien, c'est donc un certain type de lien. S'il y a volonté de faire communauté, c'est sous l'égide de normes morales et de valeurs particulières. Le lien que prône le consensus est fondamentalement égalitaire. Nous avons dans ce sens observé que la PDC servait à maintenir un équilibre égalitaire dans la répartition du pouvoir (gestion du pouvoir).

« Les personnes qui ont une moins forte personnalité et qui se sentent moins à l'aise de parler en public ou devant les autres vont moins prendre de place et je sais par expérience que ça mijote quand même dans leur tête. L'espace n'est pas suffisamment accordé à ces gens-là. On essaye donc par des tours de table de faire en sorte de donner un temps de parole à tout le monde ».

Répondante 1 – Écovillage X

La symétrie du pouvoir décisionnel de chaque membre dans la définition de la proposition finale et de la décision, l'égal droit au veto et à l'opposition contre tous, puis la distribution formellement équilibrée du temps de parole et de contestation ainsi que le développement de rôles (facilitateur) et d'outils (bâton de parole) à cet effet montrent dans l'ensemble l'importance de la norme égalitaire dans cette pratique décisionnelle.

S'il y a volonté de faire communauté, c'est sous l'égide de normes morales particulières. Le lien que prône le consensus est égalitaire.

Une pratique individualiste

L'accent mis sur l'égalité durant un processus de PDC devient particulièrement significatif lorsque réfléchi dans le cadre théorique de Dumont. La PDC repose sur l'idée que chaque individu a une voix égale et que les décisions doivent être prises en prenant en compte les besoins et les perspectives de tous les participants.

Cela reflète directement l'importance accordée à l'égalité de l'individu dans la société moderne. Le consensus permet de garantir que personne n'est dominé ou marginalisé dans le processus de décision, renforçant ainsi le principe d'égalité et lui accordant une place significative dans « l'orientation générale » des valeurs.

Le principe de blocage permet, malgré le fait que le recours à cette pratique reste marginal, d'illustrer la tension entre la valeur communautaire et égalitaire lors d'une PDC. Le blocage indique la prévalence de l'autonomie de l'individu sur l'unité du groupe lors d'une PDC.

Le blocage est une pratique délicate car il est risqué de donner à un individu unique le pouvoir de poser un veto (faire blocage) sur une décision adoptée par le reste d'un groupe parfois très large. Pour que la prise de décision par consensus fonctionne, il importe que l'individu posant son veto ai conscience de l'importance d'une telle action. En fait, le blocage n'est légitime que si la personne avait en d'autres circonstances quitté le groupe face à une telle décision. Ce n'est donc qu'en ultime recours que le pouvoir du blocage devrait être utilisé par les individus délibérants.

Mais la responsabilité morale de l'individu est-elle suffisante pour prévenir d'un détournement des règles du jeu ? Il semblerait que, sans les conditions matérielles encadrant la pratique du blocage, cette dernière conserve un risque élevé de retourner la norme égalitaire contre la norme communautaire. Pour que le blocage fonctionne, il faut que l'exil ait également une importance pour l'individu en question. Le blocage montre ainsi la tension entre l'égalité des individus délibérants et la norme communautaire.

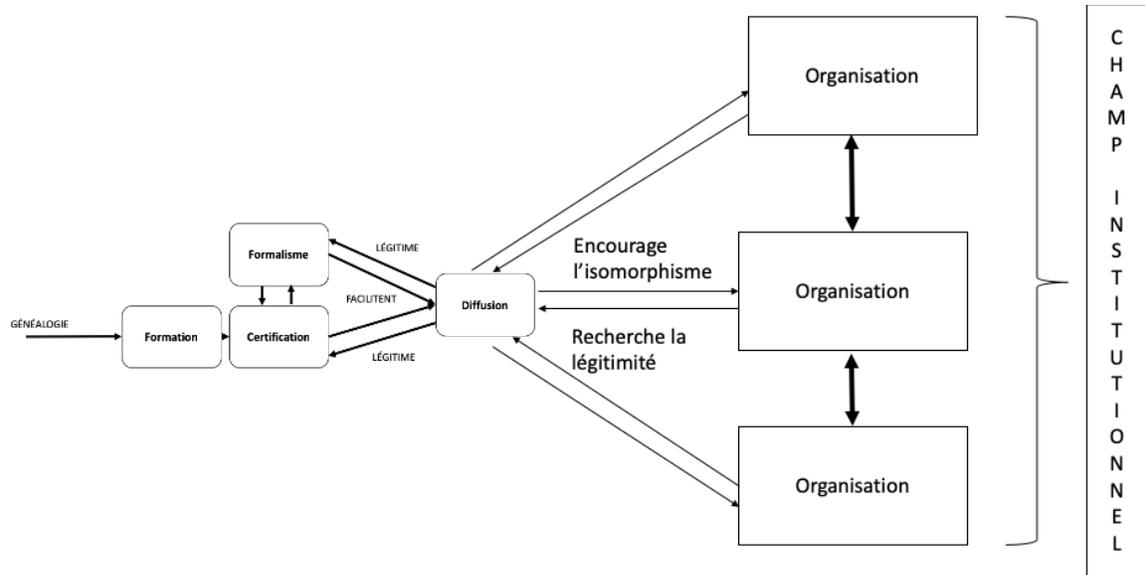
Pour résumer, la prise de décision par consensus est dans le contexte de l'écovillage, une pratique décisionnelle mue par le désir de faire communauté selon une norme communautaire et égalitaire mais qui, sous certains aspects, accroit l'importance accordée à l'autonomie de l'individu vis-à-vis du groupe. La prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage est une pratique communautaire, égalitaire et individualiste qui renvoi l'individu contemporain, même en communauté, à sa propre totalité.

La prise de décision par consensus est une pratique décisionnelle mue par le désir de faire communauté selon une norme communautaire, égalitaire et individualiste.

Une pratique en mouvement

Nous avons aussi vu, au chapitre 4, que la formalisation de la PDC accompagnait l'institutionnalisation de l'écovillage comme forme légitime d'organisation.

Figure 70 : Rappel de la dynamique de développement d'un champ institutionnel



Nous mettrons alors directement en lien ce champ institutionnel avec l'émergence d'une nouvelle vague de communautés intentionnelles. Ainsi, lorsque nous disions que si la PDC, en se formalisant, accompagne le déploiement d'un champ, nous voyons désormais que c'est parce qu'elle s'aligne avec l'aspect communautaire, égalitaire et individualiste des écovillages.

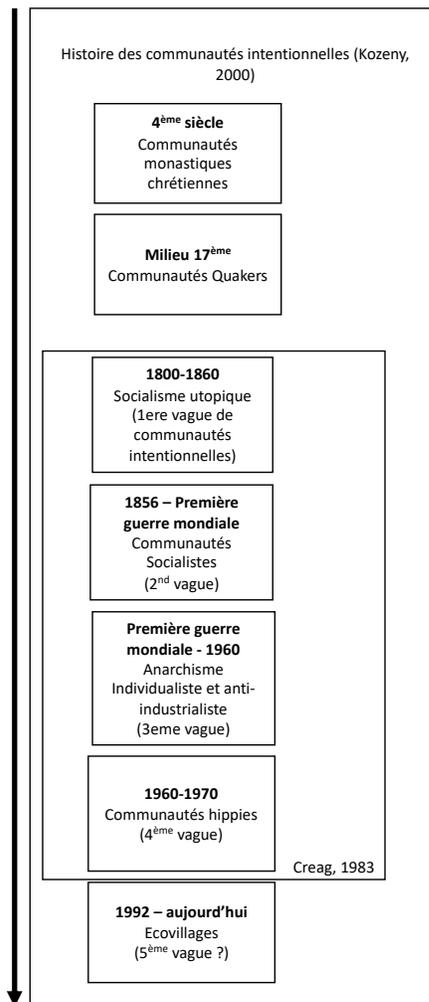
Les critères communautaires, égalitaires et individualistes de la PDC en font une pratique de choix pour soutenir le déploiement de cette nouvelle vague de communautés intentionnelles.

Un héritage commun

_____ Les pratiques qui soutiennent des mouvements de communautés intentionnelles car elles reflètent leur système de valeur n'est pas une chose rare dans l'histoire des communautés intentionnelles.

En fusionnant le tableau de Kozeny en Annexe 1 et la catégorisation de Creagh au chapitre 1, la figure suivante rappelle les principales vagues de communautés.

Figure 71 : Points d'intérêt de l'histoire des communautés intentionnelles



Au chapitre 4 toujours, lorsque nous avons commencé à investiguer les origines des pratiques qui faisaient partie de ce champs institutionnel en construction, nous avons identifié les cercles de consentement de la sociocratie. Certes, il ne s'agit pas à proprement dit de PDC mais la pratique est apparentée. Ce qui nous semble pertinent à réaffirmer ici est l'origine Quaker de ces pratiques, une origine sur laquelle insiste également Cornell (2013) et qui fait écho de manière frappante au discours de certains répondants.

« (...) L'utilisation du consensus dans les organisations politiques radicales trouve racines dans les croyances et pratiques religieuses de la Société des Amis, mieux connue sous le nom de Quakers. Les Quakers croient que Dieu parle directement aux croyants, ou existe comme une lumière intérieure en eux, supprimant ainsi le besoin pour le clergé d'interpréter la volonté de Dieu. Traditionnellement, les Quakers se réunissent pour un culte où ils sont assis en silence jusqu'à ce qu'un membre de la congrégation se sente spirituellement inspiré et veuille partager un message. Lors des réunions d'affaires Quakers, les participants s'expriment à tour de rôle et s'abstiennent de répondre directement les uns aux autres ; la discussion se poursuit jusqu'à ce qu'il y ait chez chacun cette impression que tous les participants sont d'accord sur ce qui doit être fait. Les Quakers sont investis dans ce processus souvent chronophage parce qu'ils considèrent le processus menant au consensus comme une expression de la volonté de Dieu » [Notre traduction] (Cornell, 2013)

« Tout se passe en cercle, on décide en cercle, on mange en cercle, c'est le retour aux cercles autour des feux. Cette notion d'avoir le feu au milieu est importante, la flamme au milieu fait partie de la décision(...). Lorsque'on a suivi cette formation en sociocratie (dans l'église), il y avait une chandelle au milieu. C'est un guide en quelque sorte. Un guide qui nous rassemble. On parle du Conseil de Vision justement car l'idée c'est qu'on va trouver ensemble La Vision, qui est inspirée de la flamme. La décision se prend par l'Esprit Commun, la Sagesse du Cercle si l'on veut. D'ailleurs on va plus parler de focalisateur que de facilitateur. On laisse s'autoorganiser les choses mais en même temps on l'oriente avec des Visions vers lesquelles on arrive par consensus »

Répondant Alpha, Famille Arc-en-ciel

Certaines pratiques de consentement et de consensus qui font partie du mouvement écovillageois proviennent donc elles-mêmes d'autres mouvements de communautés intentionnelles.

Figure 72 : Cercles de décision et histoire des communautés intentionnelles

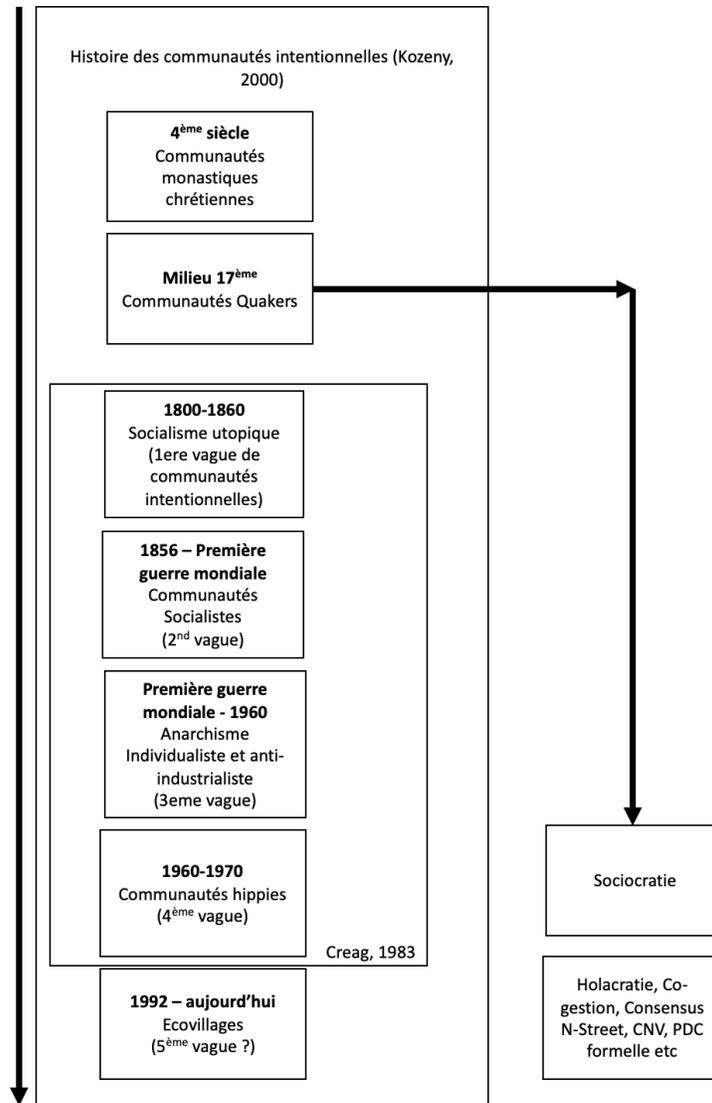


Figure 73 : Rappel des origines de la sociocratie

Répondant	Expertise	Certification	Diffusion	Formalisation	Base théorique de l'expertise -
<i>Formatrice en sociocratie</i>	<i>Sociocratie</i>	<i>Oui</i>	<i>Éco-villages, groupes activistes, startup, etc.</i>	<i>Oui</i>	Communauté Quackers. <i>Droits à la spiritualité individuelle.</i> <i>Pacifisme</i>

Dans le contexte de la tribu « écotopique »

La pratique de la PDC n'a toutefois pas la même forme partout. Dans la Famille Arc-en-ciel, la pratique de la PDC s'accompagne de l'usage d'objets et d'habitudes rituelles empruntées à des cultures éloignées du monde occidental (artefacts donnant droit à la parole, prières et chants, gongs, tenues rituelles, etc.). Nous en avons offert une présentation dans la vignette sur le Conseil de Vision de la Famille Arc-en-ciel au chapitre 1.

Cette nuance fait écho aux particularités de cette Famille que nous avons identifiée comme notre échantillon de comparaison (Chapitre 2). N'étant un écovillage que lorsqu'elle « libère » des terres pour s'y sédentariser, la Famille Arc-en-ciel est pour le reste du temps une organisation internationale sans structure qui organise des regroupements à travers la planète.

« La Famille Arc-en-ciel est née en 1971 aux Etats-Unis suite au Woodstock de 1969. Ils ont décidé de se réunir en Californie et il y a eu 25000 personnes réunies. L'année suivante, ils étaient 45000. (...) Depuis ce temps-là, il y en a partout dans le monde. C'est la plus grande organisation au monde composée de non-membres (...). Le Rainbow, c'est

éphémère. L'écovillage, c'est le contraire. C'est une communauté qui s'implante. Et le rêve ultime du Rainbow, l'utopie du Rainbow, c'est bien sûr d'en faire un Rainbow permanent. »

Répondant Alpha – Famille Arc-en-ciel

Si nous avons pris soin de différencier la Famille Arc en Ciel, c'est qu'il y a dans cette organisation une particularité que nous lirons comme un « *primitivisme* ». Vallières (2003) caractérise la communauté « *d'archétype de la tribu écotopique* » en mettant l'accent sur un retour vers une forme de tribalisme : « *Les rassemblements organisés au cœur de la forêt témoignent d'un désir de retribalisation, où les rapports sociaux se redéfinissent sur une base égalitariste et fraternelle ; c'est en cela que j'affirme que le mouvement constitue l'archétype de la tribu écotopique* ». La figure suivante présente les observations que nous avons faites lors du rassemblement Arc-en-ciel et vient illustrer nos propos.

Figure 74 : Observations directes - Le rassemblement Arc-en-ciel du Québec

Le rassemblement Arc-en-ciel du Québec a eu lieu dans la région des Laurentides. L'endroit n'était pas facile à trouver car les indications étaient peu claires et le réseau vacillant. Le lieu d'ailleurs, n'avait été communiqué que tard afin d'éviter toute obstruction (des autorités notamment). L'idée de situer le rassemblement dans un lieu difficile d'accès, loin des villages existants et à l'abris des regards avait aussi pour but de limiter toute intervention hostile à la tenue de l'évènement.

J'arrivais en fin d'après-midi. La forêt qui abritait la communauté et où nous étions censés dresser nos tentes n'était pas prête à accueillir autant de monde et nous avons été contraints de nous installer entre les voitures dans le parking.

Plus ou moins 200 personnes étaient à mon avis présentes à mon arrivée et on y comptait une population assez hétéroclite d'individus. Il y avait des habitués qui semblaient

connus de tous ainsi que des visiteurs curieux. Il y avait beaucoup de gens dans leur vingtaine mais il y avait aussi des familles avec des enfants et des personnes âgées.

En suivant les chemins balisés qui avaient été préparés pour l'évènement, je suis finalement parvenu jusqu'à la clairière qui avait été pensée pour servir les repas et regrouper tout le monde, notamment pour les cercles. Je n'ai pas assisté à un grand cercle décisionnel comme ce fut le cas lors du Conseil de Vision de cette même Famille mais à deux petits cercles de 5 à 6 personnes pour gérer d'une part une question opérationnelle qui prêtait à débat et, de l'autre, un enjeu à forte teneur émotionnelle et qui fut établi comme un cercle de Shanti Seena (voir chapitre 3 à ce sujet).

Les diners impliquaient un certain cérémonial. Il y avait un comité cuisine, composé de bénévoles, qui servaient le repas dans la tradition de la Famille Arc-en-ciel. Chacun était assis, à même le sol ou sur des sièges improvisés. Le cercle ne se prêtait pas à la topographie du terrain et au nombre de personnes présentes mais le groupe traçait une forme serpentueuse qui finissait par se mordre la queue. Les membres du comité cuisine passaient, debout, d'une personne à l'autre pour verser aux personnes présentes le contenu des marmites dans des assiettes et des gamelles. A la fin du repas, le même circuit était emprunté par l'un des membres du comité cuisine et offrait la possibilité à chaque personne de déposer un montant d'argent libre dans un chapeau, le « *chapeau magique* ». L'ensemble de l'évènement était bien entendu gratuit mais les contributions volontaires étaient vivement suggérées.

Un lac était adjacent à l'évènement. Des personnes s'y beignaient. Certains pratiquaient le naturisme, d'autres pas. Des vacanciers des villages et chalets avoisinants qui n'avaient rien à voir avec la Famille passaient en bateau et admiraient le spectacle avec le sourire aux lèvres. Aucune animosité de part ou d'autre ne m'a interpellé.

Le terme écotopique a été amené par Ernest Callenbach, dans son roman de fiction *Ecotopia* (1975), en contractant "ecology" et "topos" ("lieu" en grec) et désigne, à la

manière d'un Thomas Moore, une utopie écologiste qui se construirait sur un rapport de soutenabilité avec le monde naturel.

« Nous commencerons à vivre dans des écovillages, où les gens survivent hors du réseau avec des énergies renouvelables, des animaux d'élevages comme compagnons, une auto-éducation. Nous transformerons nos villes en Villes de Transition, capables de survivre dans l'ère de l'après pic pétrolier, l'ère des énergies renouvelables. En un mot, nous gèrerons nos vies comme des Écotopiens, à nos échelles, et pour finir, nous transformerons le paysage chaotique du « capitalisme finissant » en un nouveau jeu d'écosystèmes sociaux capables d'une survie équilibrée sur le long terme. »
(Callenbach, 2009).

Les rassemblements de la Famille Arc-en-ciel se distinguent par leur tribalisme et leur primitivisme. Cette distinction teinte la forme particulière que prennent les rencontres de PDC en ces lieux et pourrait être éclairée par l'anthropologie de Pierre Clastres (1974).

Figure 75 : Le paradoxe du primitivisme

Nous pensons qu'il y a une posture « *primitiviste* » dans les regroupements de la famille Arc-en-ciel. Évidemment, nous n'utilisons pas le terme pour dénigrer cette communauté. La pensée primitiviste est en effet reconnue comme une variante légitime de l'anarchisme dans la littérature (l'anarcho-primitivisme) et a sa crédibilité. Gayraud (2019) ira même jusqu'à proposer qu'« *au-delà de l'utopie libérale, aujourd'hui épuisée, de l'utopie sociale qui a été défigurée par les régimes totalitaires, la seule issue possible est de reprendre et faire triompher le rêve ancestral de sociétés sans classe ni État, constituées d'individus égaux, librement associés, jouant enfin leur propre histoire* ».

Au contraire, nous trouvons la réflexion intéressante car le primitivisme s'inscrit lui aussi dans un jeu d'individualisation. Pour l'expliquer, nous invoquons un autre anthropologue.

Lorsque Pierre Clastres présente la société primitive, cette dernière est ancrée dans une matérialité historique. Clastres explique comment, lorsque la guerre s'impose à la communauté amazonienne des Guayaki, un chef de guerre s'impose aussi mais, dès que la paix est retrouvée, le chef de guerre Guayaki est religieusement réhabilité. Il est ainsi contraint d'abandonner pouvoirs et privilèges pour se diluer de nouveau dans le groupe et se soumettre aux normes d'interchangeabilité de ses membres. Clastres explique ensuite cette norme égalitaire par la volonté de casser toute forme de rapports de hiérarchie durables entre les hommes et ainsi de résister à la structure matérielle par excellence qui fait qu'une société primitive ne l'est plus : l'émergence de l'État et du rapport institué de domination. L'État est en quelque sorte perçu comme la pierre angulaire de la modernité. Son absence nous permet de qualifier la société en question de « primitive ». Comme le présente Flanagan (1989), « *la distinction entre les sociétés avec ou sans États a longtemps représenté le point de départ des anthropologues s'intéressant au sujet de l'égalitarisme* ».

Toutefois, il relève de l'ethnocentrisme de voir dans ce phénomène de réhabilitation (ou de « déshabilitation ») du chef de guerre et de résistance à l'État une décision politique délibérée ou de l'égalitarisme au sens moderne du terme. Il s'agirait plus d'un déterminisme social diffus car la volonté individuelle (l'agence) est encore limitée chez les Guayaki. L'argument relève du pléonasm mais il semble en effet difficile pour un individu qui n'en est pas encore un, c'est-à-dire un membre de société primitive, de résister consciemment à l'émergence de l'État, à son assujettissement par l'État, puis au long processus de subjectivisation que l'État naissant se prépare à amorcer.

La société primitive succombe à la force civilisatrice seulement lorsque sa fonction est rendue désuète car d'autres paramètres rendent possible et viable

l'émergence d'un sujet autonome à qui l'on impose le renoncement à une objectification et une soumission au tout social contre l'acquisition d'une subjectivité, d'une autonomie individuelle et d'un assujettissement à l'État.

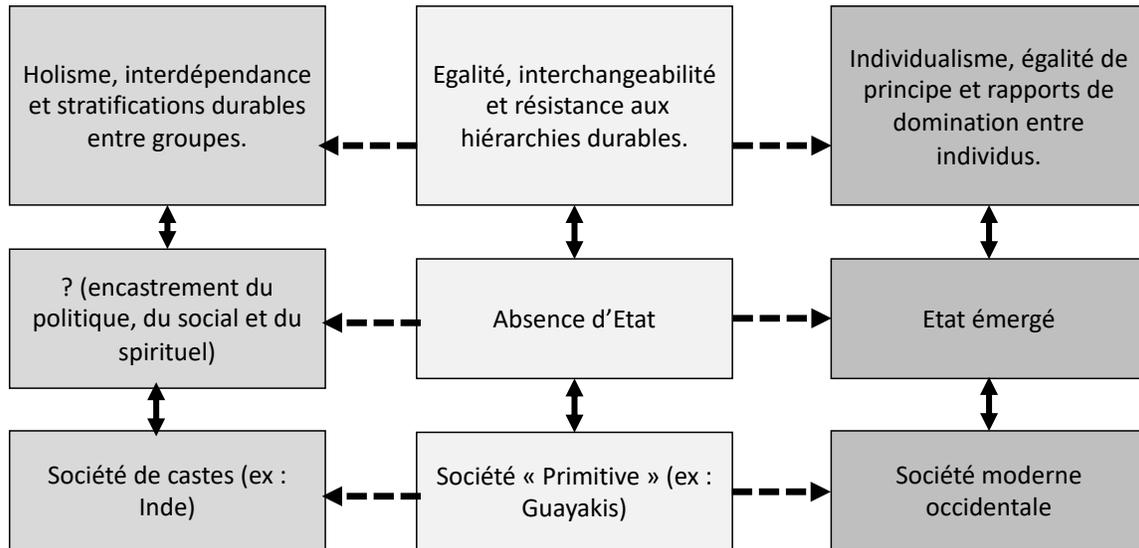
Cette transformation essentielle de l'individu et de la société, dont l'émergence de l'État est pour Clastres le pivot, est forcément un point de non-retour. La raison pour laquelle le primitif craint sans doute intuitivement l'émergence de l'État réside dans le fait qu'entre le statu archaïque d'objet interchangeable et de sujet autonome, il y a une période de transformation douloureuse pour l'individu en devenir. L'État et un ensemble d'autres systèmes techniques dont l'évolution converge vers l'idée du progrès, doivent être suffisamment avancés pour offrir une réelle autonomie à l'individu et une sécurité l'amenant, de manière intuitive, à valoriser le sens du progrès.

Le primitiviste est donc un individu mature, réflexif et émancipé du tout social qui ne croit plus aux conditions de son assujettissement et se réfugie dans une primitivité artificielle. Contrairement au primitif, sa volonté est consciente.

Les collectivités « primitivistes » actuelles seraient constituées d'individus modernes rendus autonomes car protégés par l'institution étatique qui créent des regroupements d'individus autonomes. Ce n'est pas vraiment la même chose et le préciser nous évite de tomber dans le fantasme d'une primitivité égalitaire retrouvée. Le groupe néo tribal s'inscrit donc dans un processus paradoxal d'individualisation. En cherchant à se fondre dans une communauté artificiellement primitive, le primitiviste fait œuvre de raison et, paradoxalement, s'individualise encore plus.

La figure suivante synthétise l'image de la société d'individus occidentale en la confrontant à deux autres types : la société primitive évoquée par Clastres et la société holiste présentée par Dumont.

Figure 76 : Sociétés « primitives », sociétés holistes et sociétés d'individus



Au sein de la famille Arc-en-ciel, la PDC reconstitue ainsi la tribu telle que certains anthropologues l'ont étudiée, notamment ceux s'intéressant à l'organisation des sociétés de chasse et de cueillette. Pour ces derniers, le consensus serait même « *le seul mode de décision mentionné pour les sociétés de chasseurs cueilleurs* » (Urfalino, 2007) et aurait une importance dans la survie de ces peuples (King et al., 2011).

Au sein de la famille Arc-en-ciel, la PDC reconstitue le tribalisme tel que nous avons également pu le voir dans certains contextes présentés dans la « *revue de littérature de la PDC en contexte* » au Chapitre 1. Toutefois, cette reconstitution est orpheline des conditions matérielles qui soudaient entre eux les membres de ces différents peuples (voir figure 8 à cet effet).

Dans le contexte de la famille Arc-en-ciel, la prise de décision par consensus est ainsi une pratique collectiviste, égalitaire et primitiviste (et non primitive) qui s'inscrit dans une dynamique paradoxale d'individualisation.

La pratique de la PDC s'adapte à des nuances au sein des communautés intentionnelles que nous avons vu. Au sein de la famille Arc-en-ciel, les critères communautaires, égalitaires et individualistes de la PDC donnent un aspect tribal au processus et s'alignent avec une lecture primitiviste de ces communautés particulières.

Cette réflexion sur le primitivisme et le contraste entre ce discours fantasmé de la tribu primitive et les conditions matérielles de son émergence ont également été soulevés lors d'une discussion avec une membre de l'écovillage X. Si les écovillageois sont moins portés à se voir eux-mêmes comme de nouveaux primitifs, le discours n'épargne pas les néoruraux.

Figure 77 – Retour de Discussion 3 à l'écovillage X avec la Répondante 0

J'étais allé cueillir des plantes sauvages avec la Répondante 0 pour fabriquer du sureau. Elle me parlait du rapport avec la localité. Elle me disait que les gens autour d'eux ne savaient pas trop ce qu'ils faisaient. Comme ils vivaient officiellement tous à la même adresse, leurs voisins avaient l'impression qu'ils vivaient tous ensemble dans la même maison. Une fois, l'enseignant d'une classe qui avait organisé une visite chez eux a dit à ses élèves « *bon, on va aller voir comment travaille les chasseurs cueilleurs* ».

Pour certains donc, ce sont des gens qui expérimentent des modes de vie primitifs alors que, de mon côté, j'ai eu l'impression inverse. Bien au contraire, tout ce que je voyais était plutôt sophistiqué, mûri, réflexif et intellectualisé, bien loin donc de cette image du « primitif » ancré dans un tout sociale qui lui échappe.

5.4.2. En conclusion :

A la fin de cette dernière partie du cinquième chapitre, nous pourrions interpréter la prise de décision par consensus dans l'écovillage de la manière suivante.

Communautaire, c'est un processus qui vise à recréer un sens perdu de la communauté. Égalitaire, c'est un processus de gestion du pouvoir qui maintient et renforce un lien formellement symétrique entre les individus du groupe. La PDC repose en effet sur l'idée que chaque individu possède une voix égale et que les décisions doivent être prises en tenant compte des besoins et des perspectives de tous les participants. Cela reflète directement l'importance accordée à l'égalité de l'individu dans la société moderne. Le consensus permet de garantir que personne n'est dominé ou marginalisé dans le processus décisionnel, renforçant ainsi le principe d'égalité et lui accordant une valeur significative dans la hiérarchie des valeurs. Finalement, la PDC observée au sein des écovillages est individualiste car l'individu qui s'y trouve conserve une position de premier plan au sein du groupe.

La PDC met donc la communauté, l'égalité et l'individu au centre de ses préoccupations. Elle se présente comme une pratique qui reflète l'idéologie individualiste moderne.

Dans le contexte de la tribu écotopique que nous observons auprès de la Famille Arc-en-ciel, la PDC reste communautaire, égalitaire et individualiste. Elle met en scène un conseil néo-tribal mais participe paradoxalement à l'individualisation de ses membres. L'individu déjà mature et sous la tutelle de l'institution de l'État désire consciemment redonner au groupe une totalité proche de celle des tribus « primitives » mais n'y parvient pas. Sa condition d'individu moderne l'en empêche. L'extrait suivant de Homo Aequalis (1976) fait état de ce retour impossible de l'individu mature vers le modèle holiste primitif et du détour périlleux qu'il entreprendrait par l'État.

« Chez Hegel, c'est au niveau de l'État que l'Individu moderne se fond dans le holisme de la société. Le paradoxe ne doit pas surprendre, la réconciliation des contraires est l'affaire habituelle de ce philosophe. L'essentiel est que, pour Hegel, une fois donnés les Individus de la « société civile », c'est-à-dire de la vie économique, leur fusion n'est possible qu'au plan de la conscience par la volonté explicite, le consensus, en d'autres termes au niveau politique : c'est seulement comme État que la société comme un tout est accessible à la conscience de l'Individu. On peut s'étonner de voir la société individuelle, qui atomise la société, devenir l'instrument de la fusion sociale (...). » (Dumont, 1976)

Figure 78 : Synthèse des résultats de la partie 5a, 5b et 5c

Ch. 5A : Quel rapport l'écovillages entretient avec la grande société ?	
Échelle Sociétale	Résultat 7 : Il y a des relents contestataires dans le discours des écovillageois malgré une frilosité quant à leur identité activiste et une recherche de légitimité. Nous percevons ainsi une ambiguïté dans la posture politique des écovillages.
Ch. 5b : Que signifie cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ?	

<p>Échelle Sociétale</p>	<p>Résultat 8 : L'écovillage est une communauté intentionnelle qui accorde au communautarisme, à l'égalitarisme et à l'individualisme une place centrale dans l'orientation générale des valeurs. Nous soutenons, en faisant l'analogie avec les communautés monastiques de Louis Dumont, que l'écovillage ne représente pas une réaction holiste face à l'idéologie individualiste moderne mais qu'il est plutôt acteur de ce large projet qu'est l'expansion de l'idéologie individualiste.</p>
<p>Ch. 5c : Quel sens donner à la pratique de la prise de décision dans le contexte de l'écovillage ?</p>	
<p>Échelle sociétale</p>	<p>Résultat 9 : A la lumière de cette lecture de l'écovillage, nous revisitons les observations de nos premiers chapitres pour donner un sens contextualisé à la prise de décision par consensus. Communautaire, la PDC est une pratique qui vise à recréer un sens de la communauté. Égalitaire, c'est un processus de gestion du pouvoir qui maintient et renforce un lien formellement symétrique entre les individus du groupe. Individualiste car égalitarienne, renvoyant l'individu à sa propre totalité.</p> <p>Résultat 10 : Dans le contexte de la tribu primitiviste, la PDC met en scène un conseil néo-tribal et reflète une dynamique différente qui, plaçant l'individu contemporain face aux limites de ce projet de se (re)fondre dans le tout social, s'inscrit dans un processus paradoxal d'individualisation.</p>

Chapitre 6 : Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?

Nous avons débuté notre travail en constatant une recrudescence de la prise de décision par consensus dans la société et nous avons, souvenons-nous, présupposé que l'écovillage était un contexte de choix pour étudier cette pratique décisionnelle car la marge éclaire parfois le centre du fait qu'on y retrouve des principes identiques mais avec une certaine pureté.

Le cinquième chapitre de cette thèse confirme notre présupposé et explique que les écovillages sont une marge qui éclaire le centre. Dans ce chapitre, nous avons montré comment les communautés intentionnelles sont une marge représentative de la dualité qui se joue entre le holisme et l'individualisme et comment ils s'inscrivaient finalement dans l'idéologie individualiste moderne.

Nous avons précisé que, bien que l'écovillage puisse naître du désir de s'extraire de la grande société, il n'entraîne pas nécessairement une remise en question de l'idéologie individualiste moderne en elle-même. En d'autres termes, il ne peut être catégorisé comme holiste, car il est composé en grande partie d'individus qui ont été fortement influencés par la société moderne et son idéologie individualiste. Dans ces communautés, qui rappellent le rôle structurel des communautés chrétiennes dans la théorie de Dumont, l'individualisme est plutôt renforcé. L'égalitarisme y occupe d'ailleurs une place centrale dans l'orientation générales des valeurs.

A partir de cette interprétation de notre contexte, nous avons établi que la PDC, du fait d'être une pratique communautaire, égalitaire et individualiste, reflète également l'idéologie individualiste moderne. C'est d'ailleurs pour cela qu'elle se diffuse largement au sein de ce nouveau champ institutionnel que représente le mouvement écovillageois, vague contemporaine de communautés intentionnelles.

De plus, nous avons montré que la PDC s'adapte aux particularités de différents environnements. Dans le cadre d'autres types de communautés, comme nous l'observons avec la Famille Arc-en-ciel où le retrait de la grande société s'inscrit dans un désir de « primitivité retrouvée », la PDC met en scène un conseil néo-tribal. Elle est également

communautaire et égalitaire, mais inclut des éléments « primitivistes » qu'on ne retrouve pas dans les autres communautés étudiées.

Au sein des entreprises, des groupes militants et des communautés numériques, l'intérêt croissant pour la PDC reflète une même idéologie. Lorsque nous avons initialement posé la question de départ "*Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un intérêt renouvelé et séduise des organisations en apparence très différentes ?*", nous avons envisagé cette diversité sous un angle politique. Cependant, notre analyse anthropologique nous conduit à considérer que, à travers le prisme de l'idéologie individualiste, ces organisations partagent un point commun essentiel.

Enfin, l'examen empirique et théorique réalisé dans le contexte des écovillages suggère qu'il y a une transmission de la PDC des écovillages vers la grande société. Les écovillages fonctionnent alors comme des "terrains d'expérimentation" pour des pratiques et des modes de vie qui pourraient ensuite être adoptés à l'échelle de la société dans son ensemble. Cette observation nous ramène à notre analogie avec les communautés monastiques chrétiennes, où les renonçant, après avoir vécu en "communautés d'individus", contribuaient à faire circuler des idées et des valeurs de leurs communautés vers la société mondaine.

Dans ce dernier chapitre, nous revenons sur notre question de départ à la lumière des réflexions antérieures. La figure 79 résume notre dispositif et montre où se situe notre question de départ par rapport au reste de notre travail.

6.1 Au-delà des écovillages

Notre thèse nous amène à croire que l'intérêt renouvelé pour la PDC dans des organisations en apparence très différentes incarne une dynamique propre à l'idéologie individualiste qui se joue entre les marges et le centre.

Dumont avait spécifiquement expliqué l'influence des communautés chrétiennes dans la transmission d'une hiérarchie d'idées et de valeurs nécessaires à l'émergence de l'idéologie individualiste dans les temps antiques et avait documenté l'évolution de cette idéologie. La

Figure 79 : Rappel du dispositif de recherche

Question de départ	Grille d'analyse du consensus		Question de recherche	Questions intermédiaires	Cadre théorique multiniveau	Objectifs de recherche	
<p>Ch6. « Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ? »</p>	<p>Consensus comme état de concorde</p>	<p>Culture du consensus (contexte)</p>	<p>Ch 5. « Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ? »</p>	<p>Ch 5 : Quel rapport l'écovillage entretient avec la grande société et que signifie cette floraison d'écovillages ?</p>	<p>Perspective critique (Anthropologie de Louis Dumont)</p>	<p>Donner du sens aux écovillages et à la prise de décision par consensus dans les écovillages</p>	<p>Développer une grille d'analyse</p>
		<p>Processus de prise de décision par consensus (objet d'étude)</p>		<p>Ch 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages</p>	<p>Perspective néo-institutionnelle</p>	<p>Observer et documenter la prise de décision par consensus dans les écovillages</p>	
	<p>Consensus comme accord unanime</p>	<p>Ch 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?</p>		<p>Perspective processuelle</p>			

manière dont la nouvelle vague d'écovillages contemporains influence la grande société est une question que nous pouvons donc, par analogie, appréhender théoriquement. Cependant, nous ne pouvons entièrement la valider par nos observations empiriques. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons séparé la question de départ de la question de recherche qui, elle, était appuyée empiriquement et se situait dans le cadre de validité de cette thèse.

Si nous avions voulu intégrer notre question de départ à notre cadre de validité, il nous aurait fallu dès le début cibler un bassin d'organisations hétérogènes, dans des ratios idéalement équitables, et ainsi démarrer l'investigation sur plusieurs fronts, autant aux marges que dans la grande société. Nous aurions alors autant investi les écovillages que la grande entreprise, les communautés web et les groupes militants, puis investigué la transmission entre ces différents théâtres.

Toutefois, au début de cette thèse, lorsque nous explorions notre sujet, nous avons entamé une légère collecte de données (3 entrevues exploratoires et 2 observations de réunion) dans deux autres types d'organisations qui pratiquaient une forme de PDC (un groupe de militants environnementalistes, Climatix* ; et un espace de cogestion socialement engagé, Cogeti*). Nous y retrouvons un processus décisionnel consensuel ainsi que des rôles tels que la facilitation, ou encore d'autres pratiques, telles que la communication non violente.

Les quelques informations traitées ici nous permettent de soutenir empiriquement notre réponse théorique à la question de départ en observant et présentant certains ponts entre les écovillages et les autres contextes. Ces ponts sont de trois natures : empirique, historique et théorique.

Nous débuterons par proposer une extension empirique au réseau que nous construisons au Chapitre 4 (figure 53). Il est en effet possible de suivre la diffusion de la PDC et du champ de pratiques qui l'entourent (CNV, sociocratie, holocratie, etc.) en suivant le portefeuille de clients des nouveaux experts et formateurs dont nous avons discuté.

Nous remarquerons ensuite que certaines communautés intentionnelles ont collaboré historiquement avec les milieux qui ont aujourd'hui recours à la PDC (mouvements sociaux de la nouvelle gauche, entreprises de l'économie sociale et solidaire, milieu « startup », communautés numériques).

Finalement, nous insisterons sur le lien théorique qui réconcilie, sous l’auspice de l’individualisme, des idéologies qui semblent à première vue être irréconciliables. Et nous proposerons d’expliquer ainsi l’intérêt renouvelé pour la PDC et les modèles inclusifs de gouvernance dans la multinationale et l’entreprise libérale.

Nous clôturerons ce chapitre en questionnant la désirabilité d’un tel engouement pour la prise de décision par consensus. Nous réintroduirons alors notre grille d’analyse pour discuter d’une éventuelle « culture du consensus » qui valoriserait la concorde sociale et l’usage de la PDC. Nous proposerons alors d’invoquer la philosophie politique de Chantale Mouffe pour encadrer la discussion.

6.2 Les formateurs certifiés : un pont empirique entre les mondes

Le premier pont que nous observons concerne les experts et formateurs dont nous avons discuté au chapitre 4. Ces derniers sont l’un des vecteurs de la diffusion des pratiques entre les écovillages et les autres organisations.

La pratique de la PDC, aménagée sous les formes dont on a discuté (sociocratie, PDC, PDC N Street) est effectivement diffusée par les experts au sein de ce mouvement écovillageois (ce qui contribue à son institutionnalisation). Leurs services, de plus en plus certifiés et professionnalisés, ne sont cependant pas exclusifs aux communautés intentionnelles et sont aussi offerts à d’autres types d’organisations, comme les entreprises et les groupes militants.

« Dans ma pratique, j’ai intégré des éléments d’holocratie, de sociocratie, de communication non violente et de psychologie organisationnelle. L’holocratie est très populaire dans le milieu des affaires anglophone ici à Montréal. Ça m’intéresse personnellement beaucoup de travailler avec les grandes entreprises. La sociocratie se retrouve quant à elle plus dans les milieux communautaires et parapubliques. » Formateur en sociocratie 1

« La plupart du temps, mes formations se font en groupe de six à dix-huit personnes. Parfois, il s’agit de gens qui ne se connaissent pas. Il s’agit de personnes qui ont des besoins personnels ou professionnels, ou qui ont entendu parler de la Communication Non Violente

car ça devient de plus en plus répandu. Il peut aussi y avoir des groupes de professionnels, des équipes, ou des entreprises. Ce sont particulièrement les coopératives qui sont intéressées. »

Formateur en CNV 1

« Au départ, on se regroupait, mais ce n'était pas des procédures formelles. Une fois que notre campagne a eu les fonds et que ça a pris de l'ampleur, on a eu une rencontre et on s'est dit que ça devait être un peu plus formel. On s'est demandé comment on devrait s'organiser et, là, on est allé chercher l'aide d'une animatrice externe (Formatrice en sociocratie 2). »

Répondante Gamma - Climatix*

L'institutionnalisation des nouvelles pratiques de gouvernance telles que la PDC, la sociocratie, l'holocratie ou la communication non violente s'observe ainsi dans un champ qui dépasse celui des communautés intentionnelles et où les experts et formateurs servent de pont pour diffuser ces modèles.

6.3. Des liens historiques entre les mondes

Les experts et formateurs nous permettent d'étendre notre réseau dans l'espace à d'autres types d'organisation que les écovillages. Toutefois, il est aussi possible d'identifier des liens historiques entre les différents environnements où la PDC connaît aujourd'hui un regain d'intérêt.

6.3.1. Communautés intentionnelles et « New Left » :

Dans le contexte des luttes sociales, la PDC fut largement utilisée lors des manifestations d'*Occupy Wall Street*, en 2011. Parmi le florilège de questions qui animaient les discussions militantes, l'une des interrogations qui fut naïvement soulevée consistait à se demander si la prise de décision par consensus n'était pas une pratique de la « *classe moyenne américaine blanche* ». Le mouvement dénonçant en grande partie les inégalités sociales engendrées par le capitalisme financier, beaucoup de manifestants provenaient de la classe moyenne américaine et il semblait donc légitime de se poser la question.

David Graeber, anthropologue américain qui fut une figure importante de ces mouvements, se pencha sur le sujet. Un peu sans surprise du fait de la diversité des contextes que nous avons déjà discutés au cours de cette thèse (Chapitre 1), la prise de décision par consensus n'est évidemment pas exclusive au monde occidental et se limite encore moins à une catégorie raciale ou économique américaine. Cependant, la place occupée par la prise de décision par consensus dans une galaxie de termes, de symboles, de valeurs et de pratiques relatives au contexte politique américain est sans doute, quant à elle, bien unique.

La question posée par les militants de Wall Street, si nous voulions la mettre aux couleurs de cette thèse, gagnerait donc plutôt à s'articuler ainsi, « *pourquoi la prise de décision par consensus séduit-elle aujourd'hui la classe moyenne américaine blanche?* », ou alors « *quel sens donner à la prise de décision par consensus dans le cadre des manifestations de Wall Street ?* ».

En continuant à explorer les mouvements de la gauche américaine, nous trouvons d'autres contextes au sein desquelles la PDC semble assortie. La PDC fut ainsi également associée dans l'histoire de la nouvelle gauche au mouvement féministe. La PDC a même parfois été présentée comme un modèle décisionnel spécifique aux groupes féministes.

"La prise de décision par consensus était considérée comme un "processus féministe", et les violations de celle-ci étaient susceptibles d'être considérées comme antiféministes."

[Notre traduction] (Epstein, 1993)

Dans un discours de 1970 à l'origine de l'essai « *The Tyranny of Structurelessness* », la politologue et féministe engagée Joreen Freeman analyse sous l'angle du pouvoir les structures formelles et informelles à l'œuvre lors d'une prise de décision collective. Elle explique l'importance de structurer formellement les processus décisionnels pour deux principales raisons. La première est de rendre visibles les règles informelles, souvent sources et vectrices de pouvoir, de privilèges et d'exclusion. La seconde est de donner à chacun et chacune la possibilité de modifier ces règles:

"Un groupe non régulé est similaire à une société non régulée ; cela devient un écran de fumée pour que les forts ou les chanceux établissent une hégémonie incontestée sur les

autres. (...) Les règles de la prise de décision doivent être ouvertes et accessibles à tous, et cela ne peut se produire que si elles sont formalisées” [Notre traduction]
(Freeman, 1970).

Dans ce second contexte de lutte sociale, le consensus et la formalisation de la prise de décision qui y mène font obstacle à la domination d’un groupe sur l’autre. À la question « *Pourquoi le consensus trouve-t-il écho au sein du mouvement féministe occidental ?* », nous pouvons alors répondre que son formalisme permet d’exprimer le refus des rapports de pouvoir entre catégories sociales basées sur le genre et de performer une forme d’égalitarisme.

L’une des formatrices et facilitatrice que nous avons interviewées va dans ce sens et nous explique l’importance de structurer les rencontres.

*« Un groupe, s’il n’est pas encadré moindrement, va générer de l’anxiété. Sans cadre, les gens commencent à s’évader et entrent souvent en conflit. Ou alors, ils deviennent complètement dépendants et soumis. Il y a des leaders naturels qui surgissent et ils deviennent dépendants de ces leaders. C’est facile de rapidement se retrouver dans un triangle de Karpman (...). J’ai parfois eu l’impression d’avoir à faire à un groupe très mature durant les rencontres et, de façon surprenante, il y a une personne qui vient me voir en fin de rencontre pour me dire qu’elle s’est sentie insécurisée. Il y a des gens qui vont être très heureux quand les choses sont ouvertes et non structurées mais il y a des gens qui vont avoir besoin qu’on leur crée un contexte sécuritaire. As-tu déjà lu *The Tyranny of structurelessness* ? »*

Répondante Delta - Cogeti*

Lors de la phase exploratoire de cette thèse, l’une des organisations que nous avons investiguées, s’inscrit dans cette nouvelle gauche en ce qu’elle porte, entre autres, la lutte environnementale dans ses combats.

Figure 80 : Présentation de Climatix*

Climatix* est « un collectif non hiérarchique qui fonctionne par consensus ». Il œuvre dans la sauvegarde de l'environnement au Québec en s'opposant principalement à l'exploration et l'exploitation des énergies fossiles. Il concilie mission écologique avec responsabilité sociale, notamment en matière d'inclusion des minorités et de combat contre « l'oppression systémique ».

L'une des membres de ce collectif militant nous explique à son tour l'usage du consensus au sein de Climatix* en ces termes, et fait écho aux propos de Freeman que nous venons d'évoquer :

« Dans les groupes un peu « grass roots » horizontaux, on idéalise le fait de ne pas trop avoir de hiérarchie. Mais en même temps, ne pas en avoir laisse place à du leadership informel et à des personnes qui, parce qu'il n'y a pas de définitions claires des rôles, peuvent prendre plus de pouvoir que nécessaire et deviennent finalement plus influentes que si on les avait définis (...) En gardant donc une procédure stricte de tour de parole et de décision par consensus, on évite cette prise de contrôle par des personnes qui, dans d'autres groupes auraient réussi à prendre le leadership. »

Répondante Gamma – Climatix*

Les mouvements anticapitalistes, féministes et écologistes sont ainsi représentatifs de cette nouvelle gauche qui a intégré la prise de décision par consensus comme modèle décisionnel.

« Des universitaires spécialistes des mouvements sociaux ont noté que les nouveaux mouvements sociaux des années 1960, 1970 et 1980 (féministes, écologistes, pacifistes, homosexuels), aussi connus comme la nouvelle gauche ou la contre-culture, et qui vont converger au sein du mouvement altermondialiste à la fin des années 1990, se distinguent des mouvements sociaux hiérarchisés de type syndicat ouvrier ou parti de masse parce qu'ils fonctionnent au consensus, sans chefs formels ni postes permanents ».

(Dupuis-Déri, 2005)

Si nous continuons de la sorte à investiguer les mouvements de la nouvelle gauche américaine afin de faire le lien avec les mouvements communautaires, c'est la présence renouvelée du mouvement Quakers dans les fondations des mouvements sociaux des années 1960 qui attisera notre curiosité. Nous en avons déjà discuté avec Cornell (2013).

« (...) L'utilisation du consensus dans les organisations politiques radicales trouve racines dans les croyances et pratiques religieuses de la Société des Amis, mieux connue sous le nom de Quakers. Les Quakers croient que Dieu parle directement aux croyants, ou existe comme une lumière intérieure en eux, supprimant ainsi le besoin pour le clergé d'interpréter la volonté de Dieu. Traditionnellement, les Quakers se réunissent pour un culte où ils sont assis en silence jusqu'à ce qu'un membre de la congrégation se sente spirituellement inspiré et veuille partager un message. Lors des réunions d'affaires Quakers, les participants s'expriment à tour de rôle et s'abstiennent de répondre directement les uns aux autres ; la discussion se poursuit jusqu'à ce qu'il y ait chez chacun cette impression que tous les participants sont d'accord sur ce qui doit être fait. Les Quakers sont investis dans ce processus souvent chronophage parce qu'ils considèrent le processus menant au consensus comme une expression de la volonté de Dieu » [Notre traduction]

(Cornell, 2013)

Dans son ouvrage, *“Political protest and cultural revolution: nonviolent direct action in the 1970s and 1980s”*, Epstein (1993) avait également accordé aux Quakers une certaine importance dans la construction de la contre-culture américaine.

“Le chercheur en sciences politiques Sean Michael Parsons aborde la formation de Food Not Bombs. Il met en avant la manière dont l'historienne Barbara Epstein aborde la relation entre les mouvements des années 1960 (qui ont façonné la politique et les habitudes de Food Not Bombs) et les Quakers. Dans la religion Quaker, les Quakers ne votent pas, mais comptent sur le "discernement communautaire" en écoutant une vérité qui émerge lorsque les gens s'écoutent les uns les autres puis ensemble "dans l'Esprit". [Notre traduction]

(Rutherford, 2023)

Notre idée ici n'est pas d'identifier le mouvement Quakers comme l'origine des mouvements de la contre-culture américaine mais seulement de signifier que le mouvement

Quaker a collaboré à la contre-culture américaine dans différents domaines. Par exemple, ils ont collaboré dans les mouvements pour les droits civiques et les mouvements anti-guerre, organisé des manifestations et des sit-in pacifistes, et crée des communautés intentionnelles. De nombreux membres de la contre-culture américaine étaient ainsi inspirés par les idées et les valeurs des Quakers, en particulier par leur engagement envers la non-violence et l'égalité. La PDC dans les réunions d'affaire Quaker est représentative de cet engagement.

La présence des Quakers dans la contre-culture américaine et l'établissement de la nouvelle gauche est confirmée par Andrew (2013), qui rassemble plusieurs des initiatives militantes autour de l'usage de la PDC.

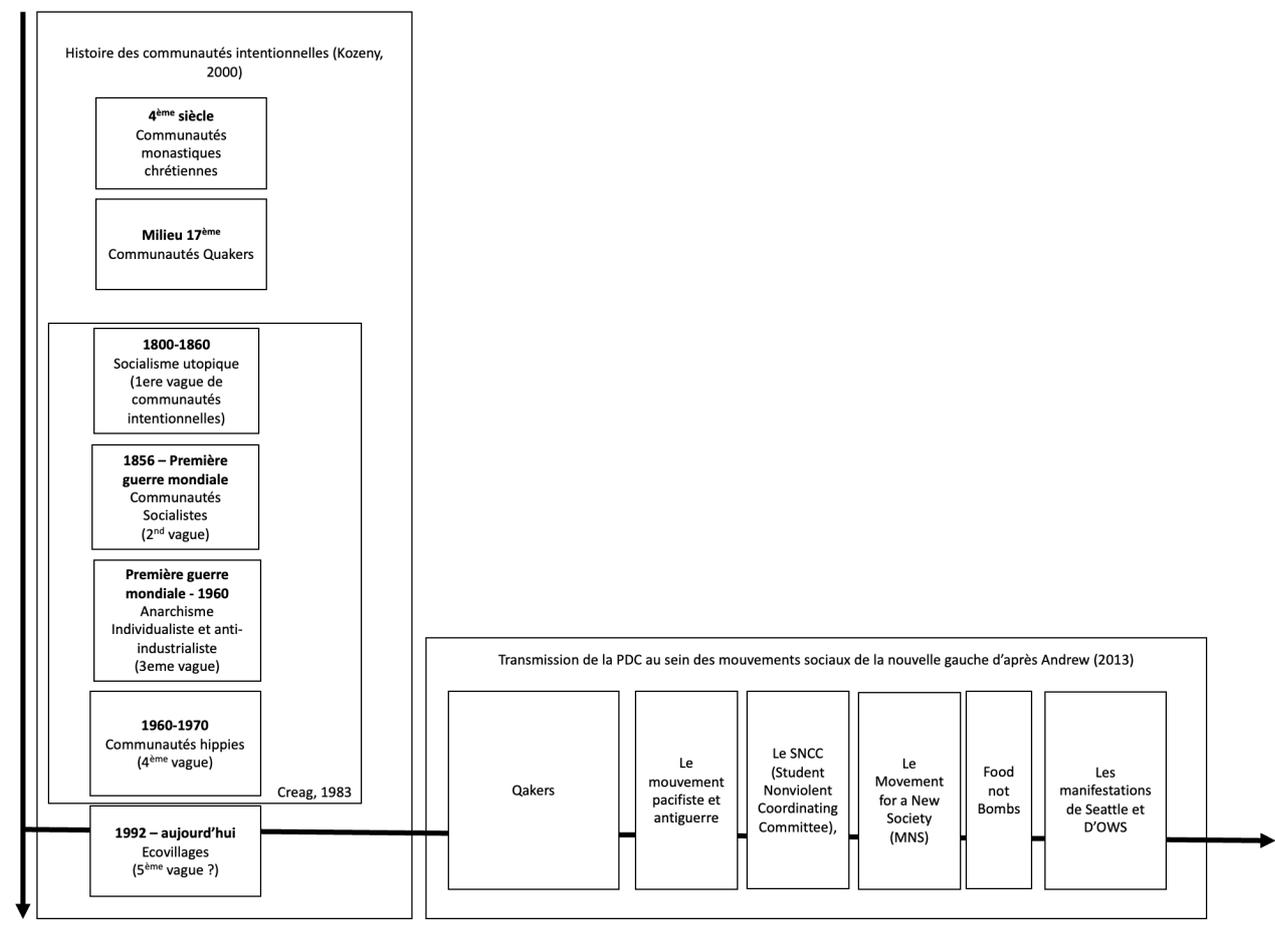
Figure 81 : Histoire du consensus dans les mouvements sociaux de la nouvelle gauche américaine
(Andrew, 2013 ; [Notre traduction])

Les Quakers	Pour les Quakers, le consensus était une technique utilisée au sein d'une communauté de croyants, comme un moyen de discerner une vérité révélée.
Le mouvement pacifiste et antiguerre	Les pacifistes ont intégré la pratique du consensus dans la recherche de nouvelles formes d'organisation en accord avec les principes de non-violence.
Le SNCC (Student Nonviolent Coordinating Committee)	Le SNCC (Student Nonviolent Coordinating Committee), mouvement étudiant des années 1960, a utilisé le consensus pour critiquer les formes de leadership qui, dans une certaine mesure, reproduisaient les dynamiques contre lesquelles le mouvement luttait.
Le Movement for a New Society (MNS)	Le MNS (Movement for a New Society), un groupe américain d'activistes et de militants sociaux, utilisait le consensus. Fondé en 1971, le groupe promouvait l'écologie, la non-violence, la justice sociale et la transformation culturelle. Certaines sections étaient affiliées aux « mouvements de libération des femmes » et aux mouvements antinucléaires.
Food not Bombs	Food Not Bombs a associé le consensus au mouvement anarchiste contemporain et l'a présenté comme une norme pour une génération de militants antiautoritaires.

Les manifestations de Seattle et D'OWS	Les manifestations de Seattle et le mouvement de Justice Globale qui a suivi ont déconnecté le consensus de ses ancrages non violents. Dans le mouvement Occupy, le consensus est également lié à la notion de politique préfigurative.
--	---

Comprendre l'histoire des mouvements sociaux américains est, comme nous l'avons fait concernant l'histoire des écovillages, un moyen de saisir les origines de la PDC dans ce bassin empirique et de lui donner sens. La figure suivante insiste sur le lien entre le contexte des communautés intentionnelles et celui des mouvements de la nouvelle gauche où se retrouve la PDC.

Figure 82 : Communautés intentionnelles et mouvements sociaux



Mettre l'accent sur le mouvement Quakers ne vise pas à les présenter comme le "chainon manquant" entre les communautés monastiques de Dumont et les écovillages afin de justifier notre interprétation théorique. Cela vise seulement à illustrer que plusieurs communautés intentionnelles contribuent à la diffusion de ces pratiques au sein de la société plus vaste et à indiquer des pistes de recherche futures pour mieux comprendre empiriquement cette diffusion.

6.3.2. Communautés et Économie Sociale et Solidaire :

Un autre environnement où l'usage de la PDC est commun et où notre réflexion sur la PDC à l'extérieur des frontières de l'écovillage pourrait être étendue aujourd'hui est celui de l'économie sociale et solidaire. Nous avons dans ce sens et lors de la phase de recherche exploratoire, entrepris de collecter quelques données auprès d'une organisation utilisant la cogestion (un système de gouvernance horizontal). La figure suivante présente cette organisation tandis que celle qui suit retranscrit deux observations que nous avons faites lors de réunions au sein de leurs locaux.

*Figure 83 : Présentation de Cogeti**

Cogeti* est une entreprise d'économie sociale et solidaire qui se spécialise dans l'aménagement de bâtiments vacants ou sous-utilisés en proposant des projets d'occupation transitoire. Ces projets ont pour but de permettre à diverses personnes telles que des entrepreneurs, des créateurs ou des organismes communautaires de donner vie à ces espaces en créant des milieux de vie inclusifs. L'occupation transitoire est la méthode utilisée par Cogeti* pour occuper rapidement les bâtiments vacants et fédérer une communauté d'occupants pour une durée limitée. Cette occupation transitoire permet de protéger les bâtiments tout en contribuant à la vie locale. Pour gérer efficacement les occupants et fédérer la communauté, Cogeti* utilise un modèle de gouvernance appelé la Cogestion.

*Figure 84 : Deux rencontres de Cogestion à Cogeti**

En été 2018, je rejoignais les bureaux de Cogeti* pour une visite. J'avais eu vent que les décisions s'y prenaient par consensus.

En arrivant sur les lieux et après avoir rencontré l'un des fondateurs du projet, j'observais les artefacts d'un mode de fonctionnement appelé la Cogestion. Sur un tableau en liège, étaient représentés les logos des projets qui avaient élu domicile sur les lieux ainsi que les photos de leurs fondateurs. Chaque personne était ensuite assignée à une tâche. De la trésorerie à la communication, en passant par l'entretien des toilettes et la distribution du café, la responsabilité de tout ce qui maintenait l'activité du lieu fonctionnelle était répartie entre les occupants.

Si j'étais présent ce jour-là, c'était toutefois pour observer une rencontre de Cogestion car j'avais eu vent qu'elle fonctionnait au consensus.

Première rencontre de cogestion.

La réunion a eu lieu en après-midi. Elle a duré deux heures et se déroulait dans l'une des salles fermées de l'espace. Nous étions quatorze personnes, incluant un « facilitateur », et nous étions disposés sur trois tables rondes. L'objectif de la réunion était de discuter des rôles à distribuer à l'ensemble des membres de l'espace (comme ceux affichés sur le tableau en liège précédemment évoqué).

Chaque rôle était défini par une « raison d'être », soit une présentation et une justification du rôle, une « imputabilité » à un ou plusieurs membres et un « indicateur de bien-être », une sorte d'indicateur de performance. La réunion était organisée en fonction d'un ordre du jour préparé par le facilitateur et s'est déroulé ainsi :

La réunion est ouverte par le facilitateur et celui-ci m'introduit au groupe. Personne n'est particulièrement surpris par le fait que le projet intéresse le monde universitaire. J'aurais

l'impression durant mes différentes interactions avec Cogeti* qu'ils sont au contraire plutôt familiers avec le milieu de la recherche.

On opère un premier tour de table où chacun présente le rôle dont il a la charge ainsi que les questions et enjeux relatifs à ce rôle. Le tour de table n'est pas complété que, déjà, des personnes quittent les lieux. Il y a un « flou artistique » dans l'avancement de cette rencontre, comme le signale l'un des participants.

Trois groupes sont alors formés pour discuter des rôles et de leurs enjeux plus en profondeur.

Chaque membre du groupe présente le rôle sur lequel il avait une responsabilité durant la semaine et reçoit les avis du reste du groupe.

Un retour de chaque sous-groupe vers le groupe plus large est alors fait, et l'on partage les décisions ainsi que les clarifications. On observe finalement les réactions.

On se met alors en plus grand cercle. Il n'y a pas de vote. Le tenant du rôle présente les conclusions du petit comité mais c'est à lui que revient la décision.

J'écris dans mes notes : « il me semble à cette étape-ci que le cercle soit utilisé pour partager l'information mais il y a une responsabilisation de la personne qui prend la décision finale, ce n'est pas vraiment du consensus. »

Un temps par la suite est prévu pour parler en groupe plus large des tâches qu'on aimerait garder en cogestion.

On discute de la nécessité d'utiliser une fiche de présence et de contraindre les gens à participer aux réunions de cogestion.

On finit sur un Varia autour de sujets qui n'ont pas à voir avec les rôles.

A la fin de la rencontre, le facilitateur et deux autres membres restent sur place pour échanger de manière informelle. Finalement, il n'y aura pas eu de prise de décision par consensus à

proprement dite lors de cette première rencontre, seulement des cercles de partage d'information.

+++

Quelques jours plus tard, j'assistais à une seconde rencontre.

Seconde rencontre de cogestion

La rencontre se tenait dans la salle à manger et nous étions seize personnes assises autour d'une table. Pour le groupe, il s'agissait de leur 4ème rencontre.

Un facilitateur est désigné. Il demande aux gens de se présenter dans un premier tour de table et de présenter leurs « rôles ». La facilitatrice qui avait l'habitude d'animer les réunions était absente ce jour-là. Le facilitateur de remplacement semblait moins habitué.

Nous étions deux chercheurs à prendre des notes cette fois-ci. Les autres participants avaient, pour la plupart, des projets d'économie sociale et solidaire abrités par Cogeti*.

On présente les différents points à aborder avec pour objectif de « *prendre l'information sur les avis du groupe concernant la cogestion et faire macérer ça pour la prochaine réunion* ».

Le premier sujet concerne les tâches ingrates. Le nettoyage des toilettes n'échappe pas à la discussion. Doit-on le poser comme une responsabilité de chacun ou comme une tâche ? Le facilitateur est jusque-là discret.

On fait des propositions concernant le partage de l'espace. "*Des petits ronds verts sur les tables pour autoriser les gens à partager leur espace*" est une solution proposée.

Il me semble jusque-là saisir l'objectif de la cogestion. Il s'agit pour chaque responsable de tâche de partager les projets de chacun avec le reste du groupe, de faire valider l'idée et de mieux définir la tâche. Toutefois, jusqu'à temps que la responsabilité de la tâche soit transférée, le dernier mot lui revient. Cette compréhension est rapidement confirmée : « *l'idée*

de la cogestion est que chacun est responsable de ce qu'il fait et doit le dire aux autres... Ce n'est pas une instance décisionnelle...l'idée de la cogestion c'est que tout le monde soit responsable ».

Certaines tâches semblent vouloir échapper à la cogestion. C'est le cas par exemple de ce qui concerne la sécurité des lieux : *"La cogestion c'est bien beau mais pour les enjeux de sécurité il faut qu'il y ait une imputabilité, ça ne peut pas n'être que cogéré"*.

Il est alors question de décider de la location de salles par les partenaires et quelqu'un s'exprime : *« bon, on fait un vote »*. Les gens lèvent la main mais le facilitateur corrige rapidement le groupe : *« non mais on ne fait pas de vote en cogestion ! Les doctorants vont penser qu'on fait des votes tout le temps »*.

Le groupe rit et se rattrape : *« c'est un vote de sondage seulement »*. Le facilitateur m'informe qu'en cogestion, on cherche le consensus, ou plutôt le consentement mais qu'ils avaient malgré tout voté pour établir les budgets et beaucoup d'autres choses.

Finalement, je n'aurai pas assisté à un cercle formel de consensus chez Cogeti* (même s'il fut souvent évoqué) mais j'aurai observé que plusieurs des éléments que je retrouvais dans le modèle de PDC formel (facilitation, tours de parole, communication non violente, etc.) étaient quant à eux bien présents.

L'Économie sociale et solidaire (ESS), secteur d'activité auquel s'identifie Cogeti*, regroupe une myriade de courants de pensée aussi complémentaires qu'antagonistes. Économie solidaire, entrepreneuriat social, innovation sociale, *Social Business*, coopérativisme, *Third Way*, (...) gravitent autour de ce que l'on nomme l'économie sociale et solidaire.

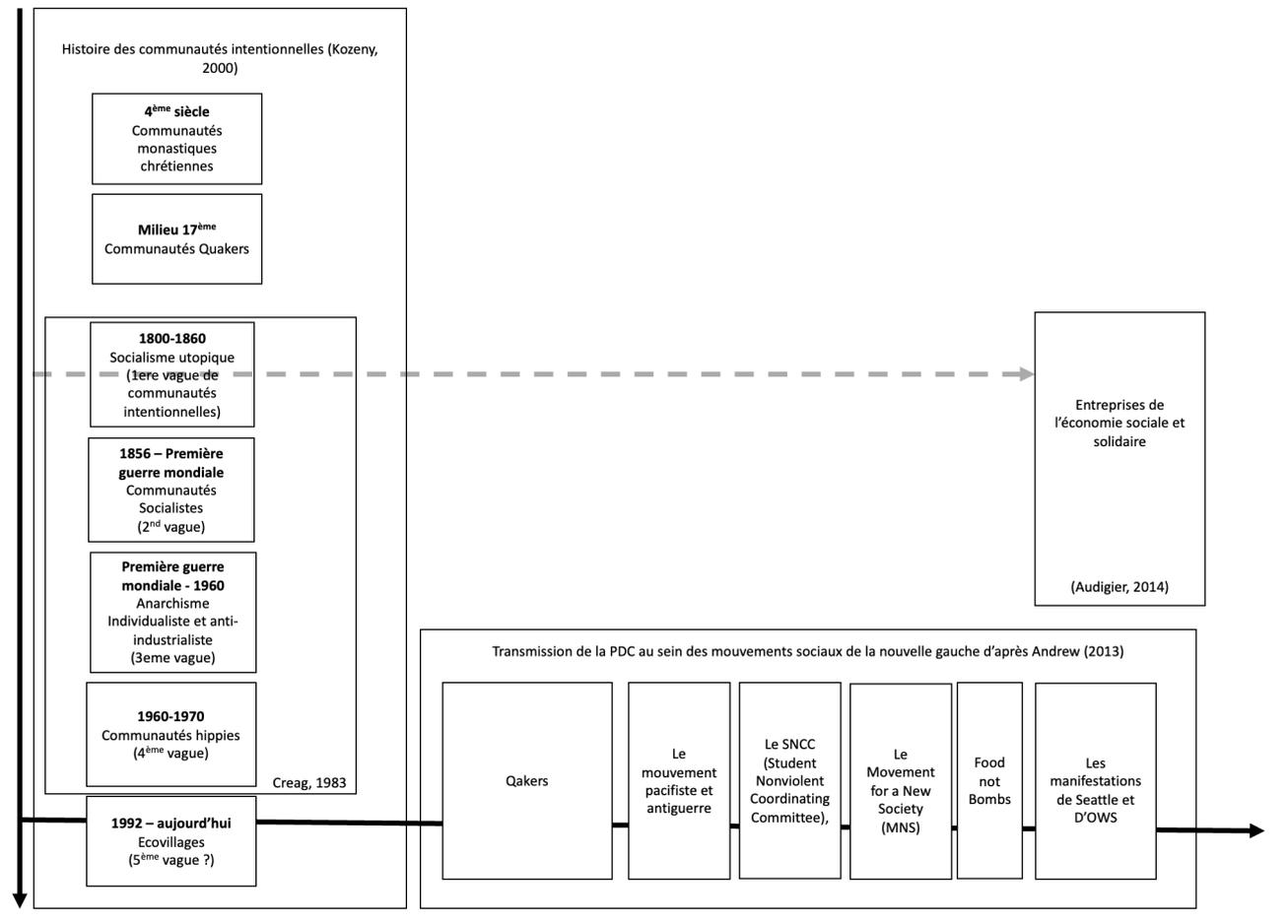
L'histoire de l'ESS débute au 19^{ème} siècle (Audigier, 2014). Elle est alimentée par des mouvements intellectuels et sociaux tels que le socialisme utopique, le socialisme chrétien ou le Saint Simonisme, eux même appuyés par des auteurs, entrepreneurs ou utopistes tels que Charles Fourier, Jean-Baptiste André Godin, Etienne Cabet, Charles Gide, Frederic Leplay ou Saint Simon, qui seront pour certains à l'initiative de plusieurs expériences communautaires.

Ces ingénieurs sociaux ont proposé des modèles économiques alternatifs qui mettaient l'accent sur la coopération, la solidarité et le sens de la communauté. L'une des premières applications concrètes du socialisme utopique fut par exemple le projet de Phalanstères de Charles Fourier et la mise en place de communautés autonomes. Les Phalanstères sont des constructions architecturales qui permettent l'autogestion et intègrent des activités (comme l'alternance du temps de travail, de détente et de formation) qui sont la preuve d'une remise en question notable sur l'aliénation au travail (concept emprunté au mouvement socialiste non pas utopique mais révolutionnaire).

Les Phalanstères de Fourier ne se réalisèrent cependant jamais car il fut incapable de financer son projet. L'idée fut toutefois récupérée par un autre entrepreneur, Jean Baptiste André Godin, qui créa les Familistères. D'autres communautés autonomes furent créées, notamment en Amérique, où Étienne Cabet crée sa communauté idéale après l'avoir imaginée dans son roman « Icarie ». Au Royaume-Uni, Robert Owen en fera de même avec les *Équitables Pionniers de Rochdale* et le *New Lanarck*.

La figure suivante suggère de lier cette fois ci l'histoire de l'ESS avec celle des communautés intentionnelles.

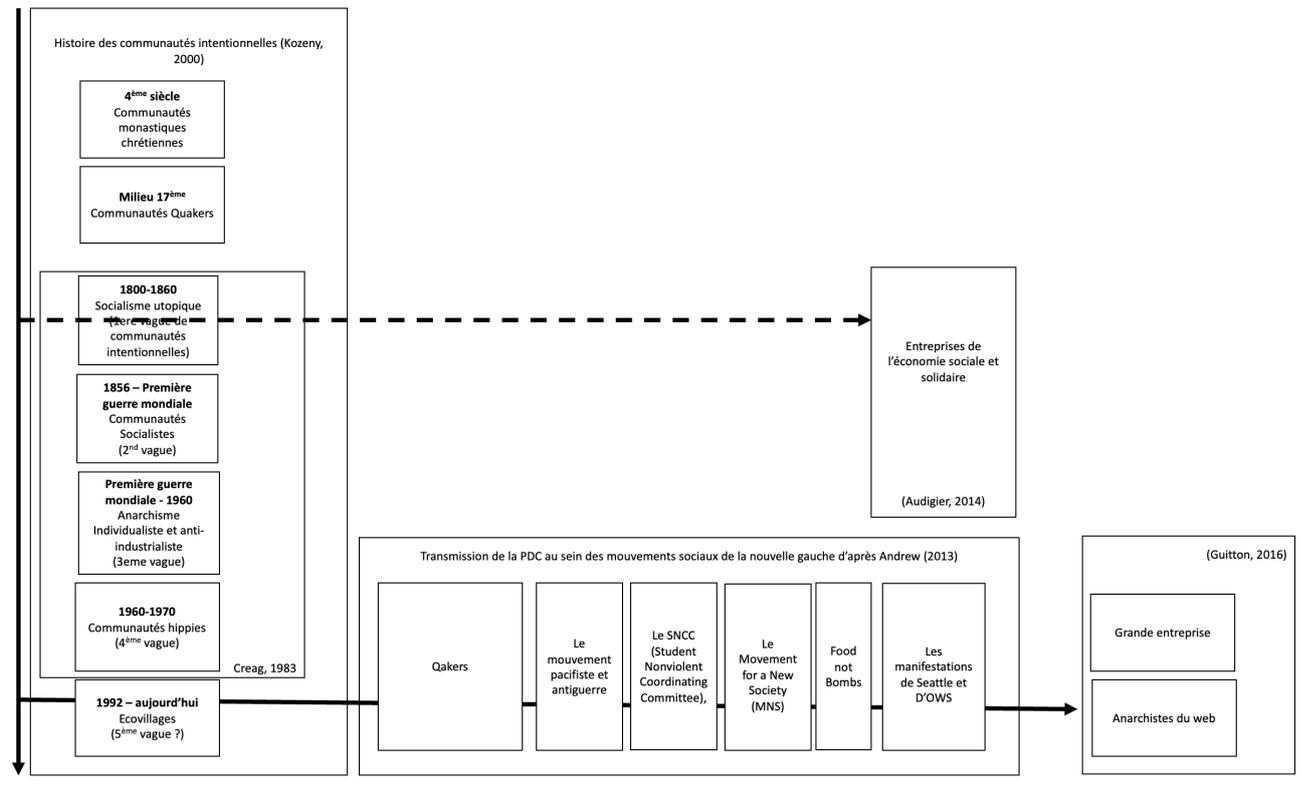
Figure 85 : Communautés intentionnelles et économie sociale



6.3.3. La « New Left » et le milieu de l'innovation américain :

Il est possible de continuer l'exploration en faisant par exemple le pont entre les mouvements sociaux des années 1960 et les entreprises contemporaines qui optent pour l'utilisation de pratiques comme la PDC. Par exemple, les entreprises de la « tech » américaine, ou encore de la culture « start-up », qui sont généralement porteuses des tendances déstructurantes et inclusives dans le monde de l'entreprise ont également un lien de parenté avec la contre-culture des années 1960-1970. Les communautés numériques partagent aussi une culture (cyberculture) qui a émergé dans les années 1980 et 1990, et qui a été influencée par les idées de la contre-culture des années 1960 (Turner, 2006 ; Reinghold, 1993)

Figure 86 : Communautés intentionnelles, entreprises et communautés numériques



Aujourd'hui, nous voyons des modèles inclusifs se répandre très largement au sein de l'entreprise classique et de la multinationale. De grands groupes optent pour le modèle de l'holocratie ou de l'entreprise libérée. Laloux (2015) évoquera même un changement radical de l'organisation dans ce sens.

6.4. L'Individu, un pont théorique entre les mondes

Hormis les liens historiques que nous pouvons faire entre les différents milieux qui semblent séduits par la PDC, il est possible, non pas de réconcilier, mais de proposer un pont idéologique qui explique cet engouement partagé.

Il peut sembler paradoxal, comme il nous l'avait déjà paru lorsque nous discutons de primitivisme au cinquième chapitre, que des groupes faisant du collectif leur porte étendard soient targués d'individualistes. Pouvons-nous donc expliquer la diffusion de la PDC dans les groupes militants, parfois même marxisants, par la notion d'individualisme ?

Louis Dumont confronte ce paradoxe et associe lui-même le socialisme et le marxisme à des progénies d'une même souche individualiste. Dumont argumentait que le marxisme autant que le libéralisme, bien qu'ils soient des idéologies apparemment opposées, partagent une vision commune de l'Individu comme une unité autonome et indépendante, et sont donc tout deux individualistes.

*« Voici un jeune intellectuel romantique, publiciste et rebel, qui veut réconcilier et unir indissolublement la pensée et l'action, et qui à cette fin s'engage à émanciper l'homme sous le mot d'ordre : « l'homme est l'être le plus haut pour l'homme ». Notons le bien, ce n'est pas uniquement une affaire de réforme de la société ou de délivrance d'une classe opprimée. La classe aux « chaînes radicales » est seulement la condition nécessaire de l'émancipation absolue de tous les hommes, ou plutôt de l'émancipation de l'Homme dans l'abstrait, de l'Homme par conséquent comme un être suffisant à lui-même et **incarnant la valeur suprême**, de l'Homme comme un Individu dans le sens parfait, moderne du terme. De plus, la personne qui prononce ce vœu le fait évidemment en tant qu'individu, comme un être indépendant dont la valeur suprême est précisément l'Individu, l'Homme libéré de ses chaînes, purgé de toute dépendance. »*

(Dumont, 1976, p.145)

Pour Dumont comme pour nous, l'idéologie individualiste reste le phénomène anthropologique de fond qui s'observe dans les milieux de gauche comme de droite, qui explique autant la montée des totalitarismes que les discours de l'émancipation. Un pont théorique peut ainsi être dressé entre les mondes.

6.5. La désirabilité d'une culture politique du consensus

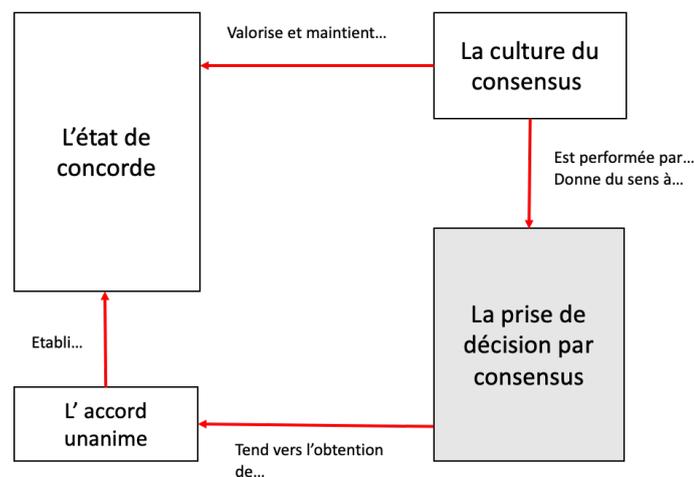
La diffusion de la PDC des communautés intentionnelles vers des organisations très différentes sur le spectre politique s'explique donc théoriquement et s'observe empiriquement par certains ponts. Mais cette diffusion des milieux se voulant « alternatifs » vers des organisations aussi conventionnelles que l'entreprise est-elle vue d'un bon œil ? Pour certains des répondants, l'engouement partagé pour le consensus et les formes de gouvernance plus participatives n'est pas à craindre. La possibilité d'une instrumentalisation des pratiques ne semble pas représenter un danger immédiat.

« Je pense qu'on va vivre une transition. Alors oui il va y avoir une certaine cooptation, une tentative d'instrumentalisation dans le sens où l'entreprise va récupérer ces modèles et donner de l'autonomie aux gens, mais ils vont comprendre que s'ils donnent vraiment de l'autonomie aux gens ils vont finir par se faire questionner (...) Si on veut une transition, je n'ai pas de problème à ce que les « autres » suivent le pas. Ça ne « salie » pas pour moi le nom de l'holocratie. »

Répondante Delta - Cogeti*

Nous pouvons toutefois questionner ce sentiment en pointant du doigt une culture politique du consensus qui serait, dans une perspective démocratique radicale, désavantageuse. Pour reprendre notre grille d'analyse (figure suivante), il s'agirait d'une culture politique propice à valoriser et maintenir un état de concorde sociale et qui donnerait du sens à la pratique de la PDC dans différents pans de la société.

Figure 87 : Rappel de la grille d'analyse du consensus



Dans son essai de philosophie politique, Chantale Mouffe fait, au nom d'un idéal démocratique radical, une critique de ce qu'elle nomme « l'illusion du consensus », pour faire référence à une culture politique à laquelle elle reproche d'inhiber les conflits.

Figure 88 : Présentation de la théorie de Chantale Mouffe

Chantale Mouffe fait une critique de la démocratie moderne qu'elle ne juge pas suffisamment « radicale ». Dans l'un de ses ouvrages, elle évoque l'illusion du consensus (2016) pour

discréditer une culture du consensus politique, jugé trop mou, qui sévit au cœur de nos institutions et qui nie la nature conflictuelle du politique.

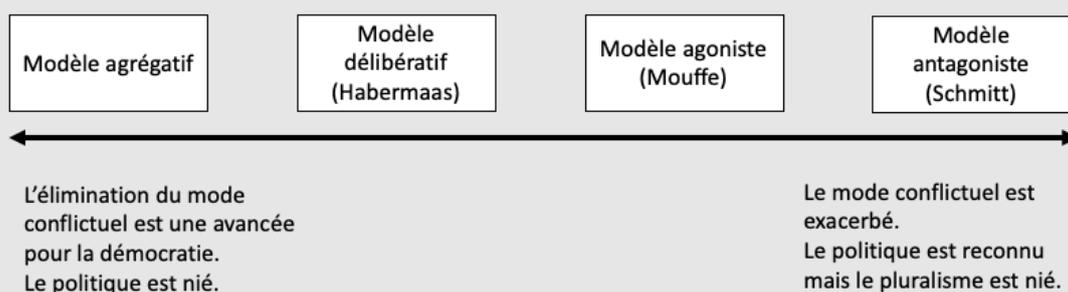
Elle considère que la démocratie s'est dépolitisée dans le sens où le conflit, pourtant au cœur du politique, est craint et évité. Elle reprend ainsi la critique que Karl Schmidt fait du libéralisme politique. Pour elle, l'obtention d'un consensus mou entre des acteurs politiques qui viseraient et trouveraient potentiellement, à force de raison, un équilibre durable et exempte de conflits n'est pas souhaitable.

Pour Mouffe, il existe deux modèles de représentation dominants dans la pensée libérale. Le premier modèle est agrégatif (ou instrumental). C'est un modèle du compromis entre les différentes forces politiques en compétition. L'acteur politique est un individu rationnel qui maximise son intérêt. C'est « *l'idée du marché appliquée au domaine politique* » (Mouffe, 2016). Le second modèle, délibératif, s'est développé en réaction au modèle agrégatif. Nous pouvons le comprendre comme la réponse Habermassienne de la critique Schmittienne du libéralisme politique. Au lieu d'évacuer complètement l'antagonisme du politique comme le fait le modèle agrégatif, le modèle délibératif le reconnaît mais croit pouvoir le surmonter par une raison qui ne serait pas instrumentale mais communicationnelle. Considérant le politique comme le champ spécifique d'application de la morale et, présupposant que les antagonismes politiques sont essentiellement moraux, les partisans de ce modèle « *s'imaginent qu'il est possible de créer dans le domaine politique un consensus moral rationnel à travers une discussion libre* ». Autrement dit, le modèle agrégatif vise à dépasser le conflit en trouvant une solution optimale qui amène rationnellement au consensus tandis que le modèle délibératif vise à dépasser le conflit moral en posant l'agir communicationnel et l'appartenance à une communauté de pensée libre dans l'expression de ses idées comme une fin en soi.

Mouffe s'inspire de la pensée de Karl Schmitt pour faire une critique de ces deux modèles. Selon l'autrice, « *ce n'est qu'en reconnaissant « le politique » dans sa dimension antagonistique que l'on peut cerner ce qui est véritablement en jeu dans la politique démocratique* ». L'antagonisme en politique est donc intrinsèque au politique et nécessite la construction d'un « Nous » et d'un « Eux ».

C'est dans la définition de ces deux entités et de leur relation que la divergence avec la pensée de Schmitt s'opère. La vision Schmittienne de l'antagonisme politique implique en effet la rupture entre, d'une part, l'individu ou le groupe légitime sur la scène politique (l'ami) avec lequel il est possible de trouver un terrain d'entente et, de l'autre, l'ennemi illégitime (l'extrémiste, le terroriste) qui doit être mis à l'écart car dangereux pour la concorde sociale. Pour Mouffe, et contrairement à ce que voudrait Schmitt, l'antagonisme « *ne signifie pas qu'une telle relation oppose nécessairement un « Ami » et un « Ennemi »* ». Elle préconise plutôt un modèle antagoniste basé sur le mode adversarial. Elle nomme cela l'agonisme. Dans ce cas de figure, les adversaires en conflits admettent qu'il n'existe pas de solutions rationnelles ou morales à leurs désaccords tout en continuant à partager un espace symbolique commun et appartenir à la même association politique. Elle reconnaît donc la valeur essentiellement conflictuelle du politique tout en valorisant un pluralisme en mouvement.

Les quatre modèles du politique selon Mouffe



La question principale que pose la critique que Mouffe fait du consensus à notre sujet est de savoir si elle est transposable à la PDC à l'échelle intra-organisationnelle. Dans l'affirmative, nous dirions que les groupes, quels qu'ils soient, adoptent la PDC car une culture plus large du consensus les assimile et, de fait, établie un état de concorde qui inhibe la politique.

Toutefois, nous pourrions aussi considérer que l'usage du consensus à l'échelle des groupes peut servir à développer une identité politique ou sociale (comme une conscience de classe par exemple) et, de fait, être un catalyseur de l'antagonisme ou de l'agonisme politique au niveau sociétal en polarisant l'arène politique. Cette dynamique requiert seulement que les groupes fasse usage de la PDC avec cette conscience politique.

Aussi, n'oublions pas que la PDC est répandue auprès de groupes différents sur le spectre politique car, comme nous amenait à comprendre Dumont, les différentes factions restent individualistes, qu'elles soient de droite ou de gauche et qu'elles mettent la liberté ou l'égalité comme porte étendard. L'individu pourrait de fait être une constituante de cet espace symbolique commun dont parle Mouffe et qui amènerait les différents acteurs de l'arène politique à dépasser l'antagonisme pur et dur et embrasser un modèle agoniste de démocratie radical. Le « Nous », c'est la société d'individus.

6.6. En conclusion

Ce dernier chapitre, bien qu'à l'extérieur du cadre de validité de la thèse, vient offrir des pistes de réflexion pour répondre à notre question de départ : « *Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?* ».

L'esprit individualiste et égalitaire que nous observons au sein du mouvement écovillageois incarne une réalité anthropologique de fond que nous retrouvons sous différentes formes dans la grande société.

Comme la PDC met en scène le même système de valeurs, il n'est pas surprenant d'observer une recrudescence de la PDC dans différents types d'organisations contemporaines.

De plus, il existe des liens empiriques qui montrent une diffusion de la PDC entre les milieux où nous observons un intérêt renouvelé pour le consensus. Les experts et formateurs en sociocratie, diffusent la PDC entre les écovillages mais également à l'extérieur du champ, vers les groupes militants et les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Historiquement, les mouvements sociaux de la nouvelle gauche et les entreprises de l'économie sociale et solidaire, dans lesquels nous retrouvons un engouement pour la PDC, ont été influencés dans leurs pratiques ou leurs valeurs par des communautés intentionnelles.

Finalement, le pont théorique entre des idéologies en apparence très différentes (marxisme et libéralisme) peut être construit grâce à la compréhension de Dumont de l'idéologie individualiste moderne.

Ces trois ponts que nous pouvons dresser entre notre question de recherche et notre question de départ suggèrent des pistes à creuser pour des recherches futures.

Nous pouvons finalement nous questionner sur la désirabilité d'une culture du consensus, au nom de l'idéal démocratique, et nous demander si l'usage de la PDC est synonyme d'inhibiteur ou de catalyseur pour la lutte politique.

Figure 89 : Synthèse du chapitre 6

Chapitre 6 : Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?	
Retour vers la question de départ.	<p>L'individualisme égalitaire, que nous observons au sein du mouvement écovillageois se retrouve également dans la grande société.</p> <p>Comme la PDC incarne les valeurs égalitaires et individualistes, il n'est pas surprenant d'observer une recrudescence de la PDC dans différents pans de la société moderne.</p> <p>Des ponts empiriques, historiques et théoriques appuient la piste d'un transfert de pratiques des communautés intentionnelles vers la grande société.</p>

Conclusion

Nous reviendrons en conclusion de notre travail sur les principaux résultats de cette thèse ainsi que sur ses contributions et ses limites.

Synthèse des apprentissages

Nous avons débuté cette thèse en observant un intérêt renouvelé pour la prise de décision par consensus dans différents milieux de notre société. Les mouvements sociaux, les entreprises, les communautés numériques, les organisations internationales et les écovillages semblaient en effet séduits par ce modèle de décision.

Nous avons alors établi une question de départ: « *Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?* ».

Nous avons commencé par développer une grille mettant en relief ce qu'était la prise de décision par consensus par rapport à des notions voisines comme la concorde ou l'accord unanime.

Cette grille nous a permis, notamment, de mettre en lumière le fait que l'analyse de la prise de décision par consensus pouvait être nourrie d'une meilleure compréhension de son environnement culturel. Nous offrons ainsi une définition opératoire de la PDC : la prise de décision par consensus fait référence à un processus décisionnel collectif conduisant à ce qu'une décision soit adoptée avec l'accord explicite de tous les membres d'un groupe délibérant. Il s'agit d'une pratique impliquant un certain nombre d'étapes et de rôles et dont la raison d'être varie d'une société à l'autre.

En parcourant une littérature sur la prise de décision par consensus dans différentes cultures et à travers l'histoire, nous avons renforcé l'idée que le sens que nous pouvions donner à cette pratique ne pouvait être basé seulement sur les détails du processus décisionnel mais également sur une compréhension de son contexte culturel : pour comprendre la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe.

Nous avons donc décidé d'étudier la PDC dans un contexte bien précis de nos sociétés où s'observait cet intérêt renouvelé. Nous avons pensé que les écovillages, du fait d'être à la marge de nos sociétés, étaient des lieux privilégiés pour notre étude. Nous présumons en effet que la marge éclaire parfois mieux ce qui se passe au centre, car on y retrouve des principes similaires mais avec une certaine pureté. Nous avons donc identifié une dizaine d'écovillages Québécois où la PDC était utilisée et débuté notre enquête.

Nous avons ainsi opérationnalisé notre question de départ en question de recherche de manière à délimiter un cadre de validité empirique à notre thèse : « *Quel sens donner à la pratique de la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage ?* ».

Notre investigation s'est déroulée en trois temps, correspondant chacun à une question, à une échelle d'analyse et à un chapitre du manuscrit. Ces questions furent pensées pour nous accompagner graduellement dans notre fil de réflexion. D'un effort d'observation s'attardant à la question du « comment », nous évoluions vers un effort d'interprétation se penchant sur le « pourquoi » des choses.

Dans un premier chapitre d'analyse, nous nous sommes demandé « *Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?* ». Nous avons alors retrouvé dans la plupart des communautés un modèle formel de prise de décision par consensus avec des rôles et des étapes préétablis. En analysant ce modèle, nous avons remarqué qu'il semblait avoir plusieurs buts. Il permettait évidemment de faire circuler l'information afin de trouver une « meilleure » solution à chaque enjeu mais intégrait aussi et surtout des éléments qui visaient à maintenir un lien de solidarité au sein du groupe, comme le fait d'intégrer des cercles « d'empathie » ou encore à mieux distribuer le pouvoir. Chacun des processus que le modèle arborait était alors plus ou moins formalisé.

Dans un second chapitre, nous avons rebondi sur ce formalisme et augmenté l'échelle d'analyse et le niveau d'interprétation. Nous nous sommes alors demandé « *Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?* ». Nous avons démontré que les communautés qui composaient notre échantillon formaient un réseau dans lequel la prise de décision par consensus, comme d'autres pratiques, se diffusaient. De plus, nous avons remarqué que plusieurs écovillages de ce réseau avaient suivi des formations et tiraient leurs connaissances des mêmes sources. En investiguant ces sources, nous avons montré

qu'elles se professionnalisent de plus en plus et que les pratiques qu'elles proposaient, comme la PDC, se formalisaient. Nous avons alors interprété ce réseau en construction comme un nouveau champ institutionnel incluant formalisation et diffusion de pratiques (comme la PDC) d'une part et instauration de l'écovillage comme forme légitime d'organisation, d'autre part.

A la fin de ce chapitre, notre regard se pencha davantage sur notre contexte d'étude, l'écovillage. Cette organisation qui nous avait intéressé pour sa supposée « marginalité » était-elle en train de devenir légitime ? Nous avons commencé par questionner le rôle politique de l'écovillage et l'avons trouvé ambigu. D'une part, il y avait une opposition assumée au « système », de l'autre, une frilosité quant à la portée activiste de ces initiatives.

Que cherchait à nous signifier cette marge ? Cette ambiguïté reflète un phénomène qu'il est possible de comprendre à une échelle non plus politique mais anthropologique. Que signifiait donc, à cette échelle anthropologique, cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ? La réflexion que nous avons proposé de mener pour lever l'ambiguïté politique nous amena à considérer l'écovillage comme la forme contemporaine d'une marge structurante dans l'histoire des sociétés occidentales, une marge recluse où l'individualisme égalitaire côtoie le communautarisme.

A la lumière de cette lecture de l'écovillage, nous avons revisité les observations de nos premiers chapitres pour donner un sens contextualisé à la prise de décision par consensus. Communautaire, la PDC est une pratique qui viserait à recréer un sens perdu du collectif. Égalitaire, c'est un processus de gestion du pouvoir qui maintiendrait et renforcerait un lien formellement symétrique entre les individus du groupe. Individualiste car l'individu autonome qui s'y trouve, peut lorsqu'il l'entend, conserver le dessus sur le groupe, mais aussi simplement en posant l'égalitarisme comme principe. Ces trois critères expliqueraient comment la PDC soutient l'expansion de ce nouveau mouvement de communautés intentionnelles.

Cette armature nous a amenés au bout de notre dispositif de recherche et de ses objectifs. Nous avons, d'une part, précisé techniquement ce qu'est un processus de prise de décision par consensus, documenté l'engouement à son égard dans le cas précis des écovillages québécois, puis donné un sens plus profond à la pratique grâce à une compréhension sensible de notre terrain. Nous avons ainsi répondu à la question « *Quel sens donner à la pratique de la PDC dans le contexte de l'écovillage ?* ».

Enfin, au sixième et dernier chapitre de cette thèse, nous avons effectué un retour vers notre question de départ et, même si cette dernière se situe à l'extérieur du cadre de validité de la thèse, nous avons proposé des ponts empiriques pour comprendre comment la PDC se diffusaient à l'extérieur des frontières de l'écovillage.

Ce que nous observons donc dans les écovillages et que nous proposons de généraliser en fin de thèse au reste de la société est une particularité du contexte occidental contemporain. Ni le consensus Navajo, ni la tajmaât Kabyle ne font écho à ce que nous observons ici et c'est ce que cette thèse réaffirme en grossissant le trait : *pour comprendre l'intérêt renouvelé pour la prise de décision par consensus dans nos sociétés, il faut comprendre nos sociétés* ».

Figure 90 : Résumé des apprentissages

Ch. 1	<p>La PDC fait référence à un processus décisionnel collectif conduisant à ce qu'une décision soit adoptée avec l'accord explicite de tous les membres d'un groupe délibérant. Il s'agit d'une pratique impliquant un certain nombre d'étapes et de rôles et dont la raison d'être varie d'une société à l'autre.</p> <p>Pour comprendre la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut donc comprendre ce groupe.</p> <p>Notre terrain d'étude, l'écovillage, est une nouvelle forme de communauté intentionnelle ayant émergé dans les années 1990 en réponse aux enjeux environnementaux. C'est un mouvement qui s'inscrit dans l'histoire des communautés intentionnelles comme une nouvelle vague.</p>
<p>Ch. 3 : Quelle forme prend la prise de décision par consensus dans les écovillages ?</p>	

Échelle intra-organisationnelle	Résultat 1 : Les écovillageois semblent désirer l'accord unanime des membres lors d'une prise de décision mais sans que cela n'implique forcément un modèle formel de prise de décision par consensus.
	Résultat 2 : Même si les différents éléments qui le composent ne sont pas incontournables, on retrouve cependant dans la plupart des communautés un modèle formel de prise de décision par consensus avec des rôles et des étapes préétablies.
	Résultat 3 : Ce modèle formel semble avoir plusieurs buts. Il permet évidemment de faire circuler l'information afin de trouver une « meilleure » solution à chaque enjeu. Il intègre aussi des éléments qui visent à maintenir un lien de solidarité au sein du groupe, comme le fait d'intégrer des cercles « d'empathie », puis d'autres, à distribuer équitablement le pouvoir. Chacun des processus que le modèle arbore est plus ou moins formalisé.
Ch. 4 : Comment se diffuse et se formalise la prise de décision par consensus entre les écovillages ?	
Échelle inter-organisationnelle	Résultat 4 : Les écovillages ont des liens entre eux. Les communautés qui composent notre échantillon forment un réseau dans lequel la prise de décision par consensus, comme d'autres pratiques, se diffuse.
	Résultat 5 : Plusieurs écovillages de ce réseau avaient suivi des formations et tiraient leurs connaissances des mêmes sources. Ces sources se professionnalisent et les pratiques qu'elles proposent, comme la PDC, se formalisent.

	<p>Résultat 6 : Le consensus est une pratique formelle de prise de décision qui se diffuse à l'intérieur d'un champ institutionnel incluant d'autres pratiques et des formes d'organisations, comme l'écovillage, qui gagnent en légitimité.</p>
<p>Ch. 5A : Quel rapport l'écovillages entretient avec la grande société ?</p>	
<p>Échelle Sociétale</p>	<p>Résultat 7 : Il y a des relents contestataires dans le discours des écovillageois malgré une frilosité quant à leur identité activiste et une recherche de légitimité. Nous percevons ainsi une ambiguïté dans la posture politique des écovillages.</p>
<p>Ch. 5b : Que signifie cette floraison d'écovillages dans nos sociétés ?</p>	
<p>Échelle Sociétale</p>	<p>Résultat 8 : L'écovillage est une communauté intentionnelle qui accorde au communautarisme, à l'égalitarisme et à l'individualisme une place centrale dans l'orientation générale des valeurs. Nous soutenons, en faisant l'analogie avec les communautés monastiques de Louis Dumont, que l'écovillage ne représente pas une réaction holiste face à l'idéologie individualiste moderne mais qu'il est plutôt acteur de ce large projet qu'est l'expansion de l'idéologie individualiste.</p>
<p>Ch. 5c : Quel sens donner à la pratique de la prise de décision dans le contexte de l'écovillage ?</p>	

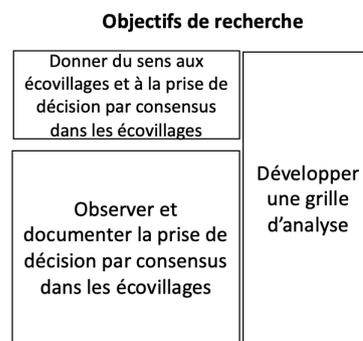
<p>Échelle sociétale</p>	<p>Résultat 9 : A la lumière de cette lecture de l'écovillage, nous revisitons les observations de nos premiers chapitres pour donner un sens contextualisé à la prise de décision par consensus. Communautaire, la PDC est une pratique qui vise à recréer un sens de la communauté. Égalitaire, c'est un processus de gestion du pouvoir qui maintient et renforce un lien formellement symétrique entre les individus du groupe. Individualiste car égalitarienne, renvoyant l'individu à sa propre totalité.</p>
	<p>Résultat 10 : Dans le contexte de la tribu primitiviste, la PDC met en scène un conseil néo-tribal et reflète une dynamique différente qui, plaçant l'individu contemporain face aux limites de ce projet de se (re)fondre dans le tout social, s'inscrit dans un processus paradoxal d'individualisation.</p>
<p>Chapitre 6 : Comment expliquer que la PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduise des organisations en apparence très différentes ?</p>	
<p>Retour vers la question de départ.</p>	<p>L'individualisme égalitaire, que nous observons au sein du mouvement écovillageois se retrouve également dans la grande société.</p> <p>Comme la PDC incarne les valeurs égalitaires et individualistes, il n'est pas surprenant d'observer une recrudescence de la PDC dans différents pans de la société moderne.</p> <p>Des ponts empiriques, historiques et théoriques appuient la piste d'un transfert de pratiques des communautés intentionnelles vers la grande société.</p>

Contributions, limites et ouvertures

Clarifions, pour conclure, les contributions de la thèse et tentons d'en identifier les limites méthodologiques, théoriques et empiriques pour, finalement, proposer des voies d'amélioration et des pistes pour des recherches futures et complémentaires.

Pour rappel, voici les objectifs de la thèse tels que nous nous les étions fixés dans notre dispositif de recherche :

Figure 91 : Rappel des objectifs de recherche



La première contribution de cette thèse est d'ordre conceptuel. Il s'agit de notre grille d'analyse du consensus en quatre dimensions. Dans l'évolution de notre réflexion, cette grille n'a pas été utilisée dès le départ et est devenue nécessaire après avoir fait l'amalgame entre le consensus en termes d'unanimité, le consensus en termes de processus et l'aspiration au consensus comme concorde résultant d'une culture du consensus. Ce n'est qu'en faisant cet effort de définition que le travail a pu être correctement mené. En plus d'éviter les amalgames, cette grille d'analyse du consensus offre un exemple de catégorisation des différentes dimensions caractérisant une pratique organisationnelle et encourage une analyse à différentes échelles.

La seconde contribution de ce travail est d'ordre empirique. La construction d'un réseau au chapitre 3 permet d'avoir une idée plus précise de l'état du mouvement écovillageois actuel, du moins à l'intérieur du territoire Québécois. Elle pourrait servir aux études qui voudraient mettre à jour ce réseau, en rendre compte de manière plus exhaustive ou s'en servir pour des

réflexions portant sur d'autres aspects du mouvement écovillageois ou sur la diffusion de pratiques organisationnelles comme la PDC, la CNV, la sociocratie, etc.

La contribution la plus importante de notre travail reste toutefois la réponse que nous apportons à notre question de recherche. Le recul suffisant que nous avons pris sur la prise de décision par consensus dans le contexte de l'écovillage nous a amené à interpréter ce dernier sous la lentille de l'idéologie individualiste moderne. L'individualisme permet de porter un regard neuf sur de nombreuses pratiques organisationnelles et de dépasser une critique sociologique classique que l'on retrouve allègrement dans les Critical Management Studies (CMS) ; critique qui se concentre sur les rapports de domination et d'exploitation entre les individus sans questionner l'individualisme. Nous pensons que l'idéologie individualiste et le phénomène d'individualisation sous-tend en réalité plusieurs pratiques sociales à l'œuvre dans nos sociétés, qui ne se limitent évidemment pas aux processus décisionnels. Nous croyons que le phénomène d'individualisation constitue la toile de fond de mouvements sociaux qui dépassent évidemment celui du mouvement écovillageois.

La principale contribution de cette thèse représente aussi sa plus grande limite et provient du fait d'avoir sollicité un spectre disciplinaire très large. Il est stimulant de pouvoir jouer de la multidisciplinarité qu'offrent les sciences de la gestion. A vrai dire, c'est sans doute le principal intérêt qui a animé ces recherches depuis le début de l'aventure doctorale. Cette liberté disciplinaire nous a amené à tirer des conclusions auxquelles nous n'aurions sans doute pas abouti avec un cadre disciplinaire plus stricte. Toutefois, les variétés de concepts, de méthodologies et d'épistémologies entre les auteurs et les disciplines n'ont pas toujours été faciles à réconcilier et notre thèse aurait à certains égards gagné à être moins conceptuelle. Les changements d'échelle d'analyse nous ont parfois fait perdre de vue la frontière entre notre objet d'étude et notre contexte d'étude. Au début de l'analyse, nous nous intéressons à la PDC mais par la suite, nous mettons l'accent sur des éléments de plus en plus larges du contexte. A la fin de l'analyse, nous nous intéressons toujours à la prise de décision par consensus mais la compréhension de la PDC devient aussi un support empirique pour mettre en évidence un phénomène anthropologique plus large.

Ces allers-retours entre l'objet d'étude et son contexte ne sont pas regrettés pour autant. Ils font écho à notre grille d'analyse et au fait que nous l'avons présentée comme une boucle. Ils sont également assumés par une posture que nous avons appuyé à maintes reprises dans la

thèse et qui affirme que pour comprendre la prise de décision par consensus dans un groupe, il faut comprendre ce groupe. Nous assumons donc d'aboutir vers la mise en évidence d'une dialectique mais au prix d'avoir parfois rendu moins linéaire le fil conducteur de l'analyse. A vrai dire, nous regrettons peut-être de ne pas avoir assumé cette dialectique en admettant l'existence de deux objets d'études – la PDC et le phénomène écovillageois - qui se réfléchiraient l'un l'autre à mesure que nous avançons dans l'analyse.

D'ailleurs, le fait d'avoir présenté au premier chapitre différentes revues de littératures reflète nos choix. Nous avons en effet tout d'abord une revue de littéraire sur la décision, la prise de décision et la prise de décision par consensus, dans laquelle nous aurions pu nous inscrire exclusivement si notre recherche s'était limitée aux frontières de notre objet, la PDC. De même, nous avons aussi une revue sur l'écovillage et les communautés intentionnelles qui nous aurait contenté si le mouvement écovillageois avait été notre objet et que nous utilisions la PDC comme une manière parmi d'autres d'aborder les communautés. A vrai dire, la revue de littérature qui nous est la plus proche et dans laquelle nous nous inscrivons est celle que nous avons nommée « *revue de littérature sur la prise de décision par consensus en contexte* » et à travers laquelle la dialectique entre objet et contexte d'étude est visible.

D'un point de vue théorique maintenant, l'émergence et l'évolution de l'idéologie individualiste moderne tel que proposé par Dumont a fait l'objet de nombreuses critiques. L'une d'elle (Michon, 2011) déconstruit par exemple l'histoire de l'individualisme de Dumont en donnant l'occasion de préciser quelques éléments d'une anthropologie historique alternative de l'individualisme. L'histoire de l'individualisme de Dumont est alors jugée trop rectiligne alors que beaucoup de mouvements d'individualisation ne vont pas forcément dans le même sens et ne proviennent pas d'une même source.

D'un point de vue empirique, certaines conclusions et résultats intermédiaires ont été identifiés mais auraient pu être investigués davantage et pourraient constituer à eux seuls des sujets de recherches futures. Par exemple, nous aurions pu, au sixième chapitre, construire un pont plus détaillé entre ce que nous observions dans les écovillages et le reste de la société en suivant le portefeuille de clients des formateurs et formatrices en CNV, sociocratie et consensus. Ainsi, nous aurions documenté avec plus de précision comment la marge dialogue avec le centre par l'intermédiaire de ce pont et appuyé plus solidement un élément important de notre argumentaire pour répondre à notre question de départ : « *Comment expliquer que la*

PDC suscite aujourd'hui un engouement et séduit des organisations en apparence très différentes ? ». Nous aurions alors pu intégrer cette réponse dans le cadre de validité empirique de notre thèse.

Finalement, il aurait été possible de retracer plus solidement le fil historique de la formalisation de la PDC et du passage de la pratique entre ces différents environnements à travers le temps et l'espace. Notre chapitre 4 tisse le réseau de diffusion de la PDC en mettant le réseau des écovillages québécois au centre du tableau. Si nous voulions retracer la diffusion de la PDC dans un contexte plus large, une étude détaillée de la transmission de la PDC entre communautés religieuses, communautés intentionnelles, mouvements sociaux, communautés numériques, organisations de l'économie sociale et solidaire et grande entreprise devrait être menée, mais cela représente un programme de recherche plus vaste que ce que nous avons proposé dans cette thèse.

Bibliographie

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines,.

Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*, Boston, Little and Brown.

Aldrin, J. (2018). « Étude des processus de décision dans une organisation complexe: le cas d'une CCI ». *Gestion et management*. Université de Lorraine.

Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*, Illinois, Richard D. Irwin.

Ansoff, H.L. (1965). *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

Arborio, A. (2007). « L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier ». *Recherche en soins infirmiers*, 90, 26-34.

Audigier, M. (2014). *L'économie sociale d'hier à aujourd'hui*, Paris, Ellipses.

Balagna et al. (2020). "Consensus-Driven Approach for Decision-Making in Diverse Groups". *American journal of public health*.

Bidima, J-G. (1997). *La palabra. Une juridiction de la parole*, Paris, Michalon.

Boillot, J-J. (2021). *Utopies made in monde. Le sage et l'économiste*, Paris, Odile Jacob.

Boukhlef, F. (2019). « Tadjmaât en Kabylie, histoire d'une organisation », communication présentée à la 4e édition du Salon du patrimoine culturel immatériel, Tizi-Ouzou (Algérie), 6 octobre.

Bourdieu, P. (1972). « Trois études d'ethnologie kabyle », dans : P. Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Droz, coll. Travaux des sciences sociales.

Bourdieu, P. (1990). *La domination masculine*, Paris, Actes De La Recherche En Sciences Sociales.

Boutinet, J. et Bréchet, J. (2018). « Choix, décision et projet dans l'action : préséance du projet dans une perspective pluridisciplinaire ». *Natures Sciences Sociétés*.

Burke, B. J. & Arjona, B. (2013). *Creating alternative political ecologies through the construction of ecovillages and ecovillagers in Columbia*, New-York, Berghan Books.

Callenbach, E. (1974). *Écotopie : Reportage et notes personnelles de William Weston*, Paris, Stock.

Callenbach, E. (2009). “*From Capitalism to Ecotopia, A Successionist Manifesto*”, communication présentée à la Conférence pour Carl-Schurz-Haus, Freiburg (Allemagne).

Carbonneau, L. (2010). *Répertoire des écocommunautés du Québec*. Vers un habitat créatif et responsable. Première édition, Hiver 2010.

Chandler, A. (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Éditions d'organisation.

Chermack, T. (2003), “Mental models in decision making and implications for human resource development”. *Advances in Developing Human Resources*.

Christian, D-L. (2006). *Vivre Autrement. Écovillages, communautés et cohabitats*. Éditions Écosociété.

Clastres, P. (1974). *La société contre l'Etat*, Paris, Les Editions de Minuit, coll. Critique, 192 pages.

Cornell, A. (2013). “Occupy Wall Street and Consensus Decision Making: Historicizing the Preoccupation With Process”. *Academic Commons*. University of Colombia.

Corroyer, G. (2013). « Consensus/Dissensus ». En ligne. Disponible via : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/1297> (consulté le 1er janvier 2018).

Couture-Lebrun, C. (2020). *Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie ?*, (mémoire de maîtrise), HEC Montréal.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Sociologie politique, Éditions du Seuil.

Damasio, A. R. (1995). *L'erreur de Descartes: La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob.

Delstanche, P. (2015). *Vers un leadership solidaire : la sociocratie : une nouvelle dynamique pour gérer les organisations*, Primento Digital Publishing.

Desjardins, L. (2019). « Consensus, concessions ou compromis ». En ligne. Disponible via : <https://desobjetsujetsauverbe.com/2019/03/26/consensus-concession-ou-compromis/> (consulté le 1^{er} avril 2022).

Diangitukwa, F. (2017). « La lointaine origine de la gouvernance en Afrique : l'arbre à palabres ». *Revue Gouvernance*.

Diarra, P. (2019). « Pinailleur au cœur de la palabre ». *Cahiers Sens public*.

Dumont, L. (1966). *Homo hierarchicus: le système des castes et ses implications*, Paris, Gallimard.

Dumont, L. (1976). *Homo aequalis : genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Paris, Gallimard.

Dumont, L. (1983). *Essai sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris, Le Seuil.

Dupuis-Déri, F. (2005). « Un autre monde est possible. Il existe déjà ! ». *Horizons philosophiques*.

Edenburg, G. (1998). *Sociocracy as Social Design: Its Characteristics and Course of Development, as Theoretical Design and Practical Project*, Delph, Eburon.

Epstein, L. (1993). “Political protest and cultural revolution: Nonviolent direct action in the 1970s and 1980s”, dans : M. N. Zald et J. D. McCarthy, *Social movements in an organizational society*, Collected essays.

Fallery, B. et Rodhain, F. (2013). « Gouvernance d'internet, gouvernance de Wikipédia : L'apport des analyses d'E. Ostrom ». *Management & Avenir*.

Fallery, B. (2016). « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique ». *Management & Avenir*.

Ferrara, C. (2022). “State of the communities’ movement”, [baladodiffusion], *Inside Community Podcast, Ep 14*. En ligne. Disponible via : <https://www.ic.org/podcast-state-of-communities-movement/> (page consultée le 23 avril 2023).

Fishkin, J. (1991). *Democracy and Deliberation*, New Haven, Yale University Press.

Gagnon, O. (2021). « Les entreprises libérées : en quête du dernier eldorado ». *Ad machina*, (5), 129–143. En ligne. Disponible via : <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1412> (consulté le 23 avril 2023).

Gagnon, Y. (2022). « Gérer par consensus, comment faire ? ». En ligne. Disponible via : <https://www.manager-go.com/management/articles/gerer-par-consensus> (consulté le 9 août 2022).

Galeano, E. (1981). *Les veines ouvertes de l'Amérique latine : Une contre-histoire*, Paris, Librairie Plon, Coll. « Terre humaine ».

Gayatri Chakravorty Spivak (1988). « Can the Subaltern Speak ? », dans Cary Nelson et Lawrence Grossberg, *Marxism and the Interpretation of Culture*, Presses de l'Université de l'Illinois, Chicago.

Gayraud, J. (2019). *L'homme sans horizon. Matériaux sur l'utopie*, Paris, Libertalia.

Geetz, I. et Carney, B.M. (2013). *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion.

Ghazlaoui, S. (2019). « Tajmaât, un modèle ancestral de démocratie exclusivement masculin ». En ligne. Disponible via : <https://agencevu.com/serie/tajmaat-un-modele-ancestral-de-democratie-participative-kabyle-2020/> (consulté le 23 avril 2023).

Gilman, R. (1991). “Ecovillages and sustainable communities”. Context Institute. En ligne. Disponible via : <https://www.context.org/iclib/ic29/gilman1/> (consultée le 23 avril 2023).

Gould, E-R. (2016). “What consensus? Explaining the rise of consensus decision-making in international organizations”. *Program in International Relations*. Stanford University.

Guba et Lincoln (1985). “Chapitre 11 : Establishing trustworthiness”, dans *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, Londres.

Guitton, C. (2016, 14 mai). « La Silicon Valley, de l’utopie hippie à l’outil capitaliste ». Libération. En ligne. Disponible via : https://www.liberation.fr/futurs/2016/05/14/la-silicon-valley-de-l-utopie-hippie-a-l-outil-capitaliste_1452605/ (consulté le 23 avril 2023).

Hervieu, B. et Leger, D. (1984). *Des communautés pour les temps difficiles. Néo-ruraux ou nouveaux moines*, Paris, Revue Française de Sociologie.

Iteanu, A. (2018, octobre 30). « Livre 5. Individualisme, totalité et la figure du renonçant dans la pensée de L. Dumont » [Entrevue vidéo], dans F. B. Laugrand (Direction des entrevues), & E. Luce (Caméra et son), Les possédés et leur monde. Anthropolog.net.

Jarzabkowski et al. (2014). “Producing persuasive findings: demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research”. *Strategic Organization*.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*, New York, Edition Farrar, Straus and Giroux.

King A.J., Narraway C., Hodgson L., Weatherill A., Sommer V. et Sumner S. (2011). “Performance of human groups in social foraging: the role of communication in consensus

decision making”. *Biology Letters*. En ligne. Disponible via : <http://doi.org/10.1098/rsbl.2010.0808> (consultée le 23 avril 2023).

Kirby, A. (2003), “Redefining social and environmental relations at the ecovillage at Ithaca: a case study”. *Journal of Environmental Psychology*.

Koduvayur Venkitaraman, A. et Joshi, N. (2022). « A critical examination of a community-led ecovillage initiative: a case of Auroville, India ». *Climate Action*.

Kozeny, G. (2000). “*Milestones in the History of Communal Living*”, dans *Intentional Communities Through the Ages*. International Communal Studies Association.

Lanmafankpotin, G. et Andre, P. (2015). « Arènes décisionnelles dans les régimes coutumiers du Bénin et territorialité de la participation ». *Cahiers de Géographie du Québec*.

Lallement, M. (2019). « Un désir d'égalité, vivre et travailler dans des communautés utopiques », Paris, Éditions Seuil.

Laloux F., Poirieux G-N. et Blanchard P. (2015). *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino.

Lauriol J. (1994). « *Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale* », dans *Actes de la 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique*.

Lautier, B. (2006). « Notes d'un sociologue sur l'usage de la notion de « marge » dans les sciences sociales du développement ». *Revue Tiers Monde*, 185, 17-20.

Leger, D., Hervieux, B. (1984). *Des communautés pour les temps difficiles. Néo-ruraux ou nouveaux moines*, Paris, Le Centurion.

Mahé, A. (2000). « Les assemblées villageoise dans la Kabylie contemporaine ». *Études Rurales*, 155-156.

Mandela, N. (1995). *Un long chemin vers la liberté*, Paris, Fayard.

Marsh, E. (2018). “The Cancer of Consensus Decision Making. Why are managers abdicating their decision making to teams?”. En ligne. Disponible via :

<https://www.consiliumpglobalbusinessadvisors.com/op/consensus-decision-making-like-team-buying-is-consigning-corporate-performance-to-mediocrity> (consulté le 23 avril 2023).

Marshall, R. C. (1984). "Collective decision making in rural Japan". *Michigan Papers in Japanese Studies*, n°11. The University of Michigan Center for Japanese Studies.

Mauger, G. (2009). *La sociologie de la délinquance juvénile*, Paris, La Découverte.

Médénouvo, F. (2011). *Le coutumier du Dahomey*, Cotonou, Présence Béninoise.

Meltzer, G. (2005). *Sustainable Community: Learning from the Cohousing Model*, Victoria, Trafford.

Mouffe, C. (2016). *L'illusion du consensus*, Paris, Albin Michel.

Paige, J. M. (1983). "Social theory and peasant revolution in Vietnam and Guatemala". *Theory and Society*, volume 12.

Pinçon, M. et Pinçon-Charlot, M. (2016). *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte.

Pittampalli, A. (2018). « *Why Jeff Bezos and Larry Page Are Skeptical of Consensus Decision-Making* ». En ligne. Disponible via : <https://medium.com/@al.pittampalli/consensus-7048e614a452> (consultée le 23 avril 2023).

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

Rheingold, H. (1993). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*, Cambridge, MIT Press.

Renz, M. (2006). "Paving consensus: enacting, challenging, and revising the consensus process in a cohousing community". *Journal of Applied Community Research*.

Report of the Royal Commission of Aboriginal Peoples (1966). Vol. 2, page 129. En ligne. Disponible via : <https://www.bac-lac.gc.ca/eng/discover/aboriginal-heritage/royal-commission-aboriginal-peoples/Pages/final-report.aspx> (consulté le 23 avril 2023).

Robertson, B.J. (2015). *Holacratie: the New Management System for a rapidly Changing World*, New York, Henry Holt and Company.

Rouleau, L. (2007). « *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* », Montréal, Presses de l'Université du Québec.

Rutherford, M. (2023). “*Consensus decision-making is surprisingly effective in both communities and workplaces, says researcher*”. En ligne. Disponible via : <https://theconversation.com/consensus-decision-making-is-surprisingly-effective-in-both-communities-and-workplaces-194871> (consulté le 23 avril 2023).

Schaub, L. (2016). “*Defining Cooperative Culture. Laird's Commentary on Community and Consensus*”. En ligne. Disponible via : http://communityandconsensus.blogspot.com/2016/11/defining-cooperative-culture_20.html (consulté le 23 avril 2023)

Séguin et al. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental.

Selznick, P. (1948). « Foundations of the Theory of Organization ». *American Sociological Review*.

Shepardson, M. (1962). “Value Theory in the Prediction of Political Behavior: The Navajo Case”. *American Anthropologist*.

Silvestro, M. (2005). « Les écovillages comme stratégie holiste de développement durable et d'économie sociale ». *Centre de recherche sur les innovations sociales*. Université du Québec à Montréal.

Simon, H. (1955). “A behavioral model of rational choice”. *The quarterly journal of economics*.

Simon, H. (1969). *Les Sciences de l'artificiel*, Paris, Folio.

Tilleli, E. (2003). « Le Mouvement citoyen de Kabylie ». *Pouvoirs*.

Townley, B. (1993). “Foucault, Power, Knowledge, and its relevance for human resource management”. *The Academy of Management Review*.

Tso, T. (1989). “The Process of Decision-Making in Tribal Courts”. University of Colorado Boulder. Natural Resources Law Center.

Turner, F. (2006). *From counterculture to cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the rise of digital utopianism*, Chicago,. University of Chicago Press.

Urban, M. (2013). « Populations autochtones navajos et hopis sous l’œil du « Grand-Père» de Washington ». En ligne. Disponible via : <https://populaction.com/populations-autochtones-navajos-et-hopis-sous-l-oeil-du-grand-pere-de-washington/> (consulté le 23 avril 2023).

Urfalino, P. (2007). « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés ». *Revue européenne des sciences sociales*.

Vallières, P. (2003). « La Famille Arc-en-ciel de Lumière Vivante ou l’archétype de la tribu écotopique ». Département d’anthropologie. Université Laval, Québec.

Wasilewski (2001). “Consensus-Based Decision-Making in a Global Society”. *Asiatic Society of Japan*.

Watson, T. J. (2011). “Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of ‘How Things Work’ in Organizations and Management”. *Journal of Management Studies*.

Weinzwe, A. (2021). “How A Small Company Used Consensus To Build A \$50M Business”. En ligne. Disponible via : <https://www.corporate-rebels.com/blog/putting-consensus-to-work> (consulté le 23 avril 2023).

Witherspoon, G. (1977). *Language and Art in the Navajo Universe*, Michigan, The University of Michigan Press.

Annexe 1 - Les communautés intentionnelles dans l'histoire

La figure suivante, empruntée à l'ouvrage "*Intentional Communities Through the Ages*" de Geoff Kozeny (2000 – et que nous avons déjà évoqué au chapitre 1) est souvent utilisée comme référence sur les plateformes d'échange entre écovillageois. Elle retrace l'histoire de la communauté intentionnelle de la Grèce antique au monde moderne et dresse par le même occasion un pont historique entre les écovillages et les premières communautés chrétiennes.

Le fait que les écovillages soient des marges communautaires et égalitaires nous permettaient déjà d'appuyer l'analogie avec les communautés chrétiennes de Dumont. L'histoire des communautés intentionnelles que nous venons d'évoquer renforce cette analogie.

Les écovillages, derniers nés d'une longue lignée de communautés intentionnelles, peuvent être considérées comme une reformulation contemporaine de la communauté monastique chrétienne.

Figure 92 : Histoire des communautés intentionnelles du 6ème siècle av JC à la fin du 20ème siècle (Kozeny, 2000, [Notre traduction])

6ème siècle av JC : Pythagore fonde Homakoeion, une commune végétarienne fondée sur l'intellectualisme, le mysticisme et l'égalité des sexes.

2ème siècle apr JC : Les communes esséniennes prospèrent dans la région de la mer Morte.

4ème siècle apr JC : **Les premières communautés monastiques chrétiennes sont établies.**

12ème siècle apr JC: La secte hérétique de Vaudois fonde de nombreuses communes en France.

Moyen Âge : Les « *Frères de l'Esprit Libre* » tentent de créer des communes séculières dans diverses parties d'Europe.

1527 : La fondation des Frères Huttériens par le mouvement anabaptiste conduit à l'établissement de nombreuses communes spirituelles, d'où sont issues les communes Huttérites et Bruderhof modernes.

Années 1530 : Toute la ville allemande de Munster devient une commune Anabaptiste.

Années 1540 : Les Mennonites, une frange anabaptiste, commencent à vivre dans des communautés essentialistes basées sur la Bible.

1649 : Les Diggers se rebellent contre l'aristocratie et vivent en communauté sur les terres de la couronne.

1698 : Les Amish créent des communautés basées sur une interprétation stricte des principes Mennonites.

1727 : Herrnhut, commune Morave-Piétiste est établie en Saxe. (La première commune prospère d'Australie, également appelée Herrnhut, a été fondée par un Morave-Piétiste allemand en 1852.)

1774 : Les Shakers, membres d'une branche du protestantisme issue des Quakers, fondent des groupes communautaires.

1794 : La commune de Shaker Sabbathday Lake, le plus ancien groupe communautaire encore existant, est fondée.

1825: New Harmony est créé aux États-Unis par Robert Owen pour montrer que la technologie moderne peut soutenir une vie communautaire idéale.

1841: « *Brook Farm* » est lancée dans le Massachusetts. C'est une communauté utopique américaine, inspirée par les principes du transcendentalisme.

1848: « *Oneida* » est une communauté utopique fondée en 1848 par John Humphrey Noyes dans l'État de New-York. C'est l'une des seules communautés du XIX^e siècle à avoir expérimenté la mise en commun de la propriété et de la vie affective et sexuelle.

1855: Les colonies « *Amana* » sont établies dans l'Iowa par des protestants allemands à la recherche d'une communauté chrétienne.

1874 : Bon'Homme, une commune huttérite, est fondée.

1910 : Deganya, le premier kibboutz, est fondé près de la mer de Galilée.

1913 : La ferme Gould est établie en tant que « milieu communautaire » pour le traitement et la réadaptation des personnes souffrant de troubles émotionnels.

1920 : La première communauté chrétienne du Bruderhof, Darvell, est fondée. Elle existe toujours.

Années 1920 : Après la révolution communiste en Russie, des milliers de communes surgissent, pour être supprimées plus tard par Staline.

1937 : La première coopérative est inaugurée au Michigan. La coopérative a été un précurseur du Conseil inter-coopératif, un réseau de coopératives d'habitation étudiante.

1940 : Le Mouvement Camphill des communautés thérapeutiques est fondé.

1948 : La Fellowship for Intentional Community est fondée.

Années 1950 : Plus de vingt mille communes sont créées par le Parti communiste chinois.

1958 : Les Yamagishi, mouvement d'une trentaine de communes agricoles principalement situées au Japon, est fondé.

Années 1960 : Les hippies fondent plusieurs milliers de communes.

1964 : Création de la communauté de L'Arche pour personnes avec un handicap intellectuel.

1968 : Le mouvement communautaire catholique *Integrierte Gemeinde* est fondé en Allemagne.

1972 : Le co-housing, une nouvelle forme de vie en communauté urbaine, est conçu au Danemark.

1992 : **Les premiers écovillages sont fondés aux États-Unis et en Russie.**

Annexe 2 : Observations directes d'une Terre de Cristal de la Famille Arc-en-ciel

Observations directes d'une Terre de Cristal de la Famille Arc-en-ciel à l'extérieur du Québec

Si les rassemblements Arc-en-ciel sont éphémères, certains membres de la Famille s'établissent sur des terres appelées Terres de Cristal. Le mode de vie est alors similaire à celui de l'écovillage. J'ai séjourné quatre jours sur l'une d'elle et mes notes retracent l'expérience de ma visite en hiver 2018.

J'ai été mis en contact avec la communauté par une connaissance qui y avait séjourné pendant un mois, un an avant ma visite, et qui avait eu vent de mes intérêts de recherche. Il m'a présenté l'un des membres permanents de la communauté, un polyglotte dont je tairai le nom. Ce dernier était le plus actif sur les réseaux sociaux de la communauté. En discutant avec lui, il m'a semblé être la personne ressource pour les voyageurs de passage comme moi. Le polyglotte me transmis également les informations d'une campagne de financement participatif passée qu'ils avaient lancé sur le Web et à travers laquelle j'ai pu avoir une meilleure idée de ce à quoi la communauté pouvait ressembler.

Le polyglotte m'avisa qu'il me couterait une somme modique par jour pour être nourri et logé par la communauté. Il me transmit ensuite des informations génériques pour que j'arrive à trouver le groupe une fois sur place. Je devais à mon arrivée passer la nuit dans le village le plus proche chez une personne ressource, puis les rejoindre le lendemain. J'avais alors deux choix, prendre un bus de trente minutes puis marcher trente autres minutes selon un itinéraire assez flou pour les trouver, ou faire en sorte d'arriver un lundi, jour où plusieurs membres descendent en ville pour se ravitailler au marché, et remonter avec eux. J'ai choisi la seconde option.

À mon arrivée au village dimanche, je devais rejoindre un hôte accueillant les voyageurs de passage. Nous l'appellerons « L'hôte ». J'avais donc prévenu l'hôte du jour de mon arrivée quatre jours à l'avance et convenu la veille de l'heure. J'ai senti que mon sens de la ponctualité l'agaçait un peu.

Je suis donc arrivé chez l'hôte en faisant exprès d'avoir vingt minutes de retard pour faire bonne figure. Il est arrivé deux heures plus tard. L'homme a toutefois été d'une grande hospitalité et m'a proposé de dormir sur un matelas dans un appartement qu'il partageait déjà avec plusieurs personnes. Le premier voyageur était un Français d'origine portugaise d'une quarantaine d'années qui récupérait d'une blessure au genou. L'homme était maquillé de peintures blanches et semblait un peu absent. Les seconds voyageurs étaient une femme allemande d'une trentaine d'années au sourire cordial et au regard vif, accompagnée de son fils, un enfant de cinq ans. Les habitants de la maisonnée étaient tous vêtus de manière assez homogène, portaient ces tenues amples, artisanales et colorées.

Le lendemain matin, deux membres de la communauté sont passés chez l'hôte, un Allemand début trentaine et un Colombien mi-vingtaine. J'ai suivi les membres de l'appartement de l'hôte au marché où d'autres membres étaient présents. Nous étions alors une dizaine en tout. En milieu d'après-midi, nous embarquions avec suffisamment de nourriture pour faire vivre vingt personnes une bonne semaine sur un pick-up trop petit.

Le « facilitateur » (« *et non le chef* ») nous accueillait au croisement entre la route et le chemin pédestre censé nous amener à la communauté. Il était accompagné de trois enfants crânes rasés. Il était difficile de les identifier au départ mais il s'agissait de deux filles et de leur frère. Nous avons déchargé le taxi et étions donc une quinzaine de personnes au bord de la route.

Comme le départ de la ville s'est fait de manière un peu anarchique (départ d'un marché oblige), les membres ont alors pris le temps de se présenter aux personnes qu'elles ne connaissaient pas (à savoir l'Allemande, son fils et moi-même). Les discussions légères se sont un peu éternisées autour des deux cents kilos de fruits et légumes que nous devons porter (en plus de nos effets personnels). Comme nous étions surchargés, Le Facilitateur proposa finalement de porter une partie du chargement jusqu'à la ferme d'un voisin à cinq minutes de marches pour qu'une équipe revienne le lendemain avec des sacs se répartir les courses et compléter les vingt-cinq minutes restantes jusqu'à la communauté.

Après une marche en sentier, nous sommes arrivés au camp. Plusieurs hectares de terres appartenant légalement au « Facilitateur » mais qui ont été libérées dans l'esprit des Crystal Lands des communautés Rainbow. Une poignée d'habitations y étaient construites (yourtes, constructions en bois et bâches en plastiques, bambous, etc.). En dehors de la maison centrale, déjà présente lors de l'achat de la terre il y a une dizaine d'années et où se trouvaient une cuisine et un dortoir pour les voyageurs de passage, toutes les habitations étaient propres et bien tenues. Les potagers, jardins et cultures étaient saines et vivaces. Une rivière traversait la propriété. Il n'y avait pas d'animaux d'élevage. Seul un chat était toléré.

Nous étions un peu trop nombreux pour le nombre de chambres disponibles. Il fallait décider où loger les nouveaux membres. Les membres qui avaient déjà leurs chambres n'ont pas pris l'initiative de gérer la situation jusqu'à ce que le Facilitateur opte pour prendre collectivement la décision. Il prit encore la parole pour dire que l'on organisera un "cercle" à la tombée de la nuit pour décider de qui dort où. Toutefois, quelques secondes après avoir fait cette proposition, il m'a indiqué le dortoir (l'une des grandes chambres de la cabane) pour me proposer de déposer mes affaires en suggérant qu'il y avait de grandes chances que je dorme ici.

Dans le dortoir, il y avait deux lits. Un matelas double, par terre, au centre, et un petit lit dans un coin. Une voyageuse de passage qui était là depuis dix jours et qui avait fait le trajet de avec moi depuis le marché m'interpella. C'était une Française début vingtaine qui parlait un français bourgeois parisien. Elle avait élu domicile sur le matelas double principal du dortoir et nous dit qu'elle préférerait ne pas avoir à dormir sur le lit simple parce qu'il y avait eu une infection de punaises récemment. J'ai donc laissé mes affaires loin du dortoir en attendant le cercle.

Le cercle de décision

La nuit tombée, nous nous sommes retrouvés dans un coin de pelouse en cercle. Toute la communauté sans exception était présente (même les enfants et le chat). Le Facilitateur pris la parole en premier. Il nous a présenté les objectifs de ce cercle (l'ordre du jour en quelque sorte).

Nous parlerions chacun son tour en nous transmettant une grosse cuillère en bois.

Premier tour de présentation :

Nous avons débuté par nous présenter en donnant notre nom et un petit mot sur nous-même (si nous désirions).

La question des chambres :

Le Facilitateur a d'abord demandé qui n'avait pas de place pour dormir. J'ai levé la main. Le Facilitateur m'a dit devant l'assemblée de prendre le dortoir mais la Française a pris la parole pour dire qu'elle aimerait garder cette place. Un autre membre du groupe a rappelé que la "chambre de X" s'était libérée. Les autres membres ont acquiescé. Je n'avais pas plus d'information sur cette chambre libre mais j'ai bien sûr accepté.

Deuxième tour de présentation :

Comme une première personne a donné son signe astrologique nous l'avons tous fait, puis nous avons communiqué « l'énergie » dans laquelle nous nous sentions. Puis, enfin, nous avons signalé combien de temps nous aimerions rester dans la communauté.

Pratique de rituels :

OM hindouiste, salutation au soleil, embrassades et chants.

Présentation des règles de vie :

La division du travail collectif durant la semaine se fait apparemment en trois équipes : Bois, Nettoyage et Cuisine. Il y a eu une main levée pour la formation des équipes. Je me suis mis dans l'équipe Bois. On a ensuite désigné une équipe pour aller chercher le reste des denrées comme prévu. Je me suis porté volontaire pour me joindre à cette équipe (dont le Facilitateur faisait partie). Il a été dit que si une personne désirait changer d'équipe, elle passerait d'une équipe à l'autre en demandant à quelqu'un de l'autre équipe de la remplacer. Pour chaque tâche, les règles étaient simples : travailler de manière spontanée, ne pas effectuer le travail à moitié, puis ranger et nettoyer derrière soi.

Fin du cercle de décision

Je me suis levé pour aller déposer mes affaires dans la chambre de X. Après avoir soufflé un peu, j'ai rejoint une partie du groupe sur un jardin en terrasse devant la maison du Facilitateur. Ils dansaient et jouaient de la musique.

Au réveil le lendemain, j'ai rejoint les lève-tôt qui préparaient le petit déjeuner. Nous nous sommes tenus en cercle avant le repas, ils ont chanté un peu et nous avons mangé. Puis, comme convenu, lorsque l'équipe qui devait aller chercher les denrées chez le voisin de la veille s'est regroupé, je les ai rejoints. Nous avons apporté des sacs pour se répartir la nourriture sur place et avons réemprunté le sentier.

Sur la route, j'ai posé plusieurs questions au Facilitateur sur l'histoire de sa communauté. Le Facilitateur et son ex-conjointe sont arrivés sur cette terre, il y a huit ans. Ils y ont trouvé une cabane abandonnée et s'y sont installés. La terre appartenait à un fermier qui les a trouvés un jour chez lui. Le fermier trouvait ça bien que quelqu'un s'occupe de la cabane et prenne soin de la terre en son absence alors il les a « tolérés ».

Le Facilitateur avait économisé une petite somme avant de débiter son voyage. Il a proposé au fermier de racheter sa terre. Il s'attendait à un refus mais le fermier a accepté. Le couple s'y est installé et a commencé à cultiver.

Des voyageurs de passage se sont joints au groupe jusqu'à ce que l'un d'eux propose l'idée de faire de cette terre une Crystal Land de la Communauté Arc-en-ciel. La terre devenait donc une terre libérée où chacun pouvait entreprendre une vie, construire une maison, etc. D'autres personnes se sont jointes au groupe, certaines ont quitté le projet et des voyageurs de passage, comme moi, ont commencé à venir.

La communauté a tenté d'élever des chèvres pour produire du fromage. La production était vendue au marché du lundi et connaissait un certain succès. Mais l'élevage de chèvres était un travail pénible. De plus, elles saccageaient les cultures. Les chèvres ont donc été vendues et remplacées par la culture de spiruline et le loyer des voyageurs de passage, comme moi. Ces revenus permettent à la communauté de subsister financièrement. Ils ne sont pas encore autosuffisants mais s'en rapprochent.

À notre retour au camp, j'ai commencé à nettoyer la chambre que j'avais utilisé la veille. En fait, j'y ai été plus ou moins conduit par certains membres de la communauté qui cherchaient à nettoyer la chambre de l'énergie de son ancien occupant, X, qui y avait laissé des affaires.

J'ai appris que X avait été exilé par le groupe récemment. En discutant avec certains membres, j'ai compris que plusieurs de ses comportements agaçaient le groupe depuis un certain temps. Après plusieurs plaintes, demandes et tentatives de changement, la décision d'exil était apparemment devenue inévitable.

J'ai demandé comment la décision de l'exil avait été prise. Le Facilitateur m'a dit qu'il y avait eu un premier cercle qui avait été organisé sans lui pour prendre cette décision. Puis, qu'un second cercle avait été organisé avec le principal concerné pour communiquer la décision.

Quelques minutes après ces discussions, on frappe à la porte de la chambre. Il s'agissait de X qui venait récupérer ses affaires. La présence de X a créé une gêne palpable dans la communauté. Les visages des membres étaient très durs à son égard et lui, adoptait une mine, une posture et une voix docile et triste.

En après-midi, on me fit signe pour le départ de la collecte de bois (la tâche pour laquelle je m'étais engagé). Toutefois, arrivé au point de départ du groupe de collecte, on me demanda plutôt d'aider le Français qui récupérait du genou à traverser la rivière pour se rendre à un camp autochtone non loin de là. J'ai accepté.

Même si j'avais opéré une autre tâche, le groupe du bois m'a demandé en revenant au camp d'aider à le couper. Je n'avais pas grand-chose à faire et m'ennuyait un peu alors j'étais bien heureux de m'occuper de cette tâche.

Avant mon départ, j'avais quelques questions de plus à poser au Facilitateur, alors j'ai essayé de lui parler.

Je me demandais si des cercles étaient organisés pour toutes les décisions ou pour des types précis de décisions. Il me dit que pour les décisions importantes, ils utilisaient des cercles. Toutefois, il me dit aussi que pour des choses techniques, l'expertise de quelqu'un lui

permettait de prendre une certaine forme de leadership. C'était notamment ce qui s'était passé pour la construction des habitations.

Sans une forme plus rapide de prise de décision, les discussions sur la forme des toits des habitations auraient par exemple été interminables. Pour ce genre de décisions, des groupes de travail sont créés et une "personne responsable" coordonne le tout. J'ai demandé si la personne responsable avait un certain pouvoir dans la communauté en dehors de ces tâches et il m'a dit que non. En fait, les membres évitent d'être désignés comme personne responsable.

La fin du séjour approchant, Je demandais au Facilitateur s'ils avaient des projets à venir. Il me dit qu'ils prévoyaient organiser un Rassemblement Arc-en-ciel dans quelques semaines sur leur terrain. Aussi, il me dit qu'en dehors de la culture de spiruline, ils comptaient séparer un peu plus les activités des membres permanents de celles des personnes de passage comme moi. La division du territoire entre membres permanents, woofers et gens de passage était donc un projet. En y réfléchissant, je trouvais moi-même curieux d'avoir autant de poids dans un cercle qu'une personne ici depuis huit ans.