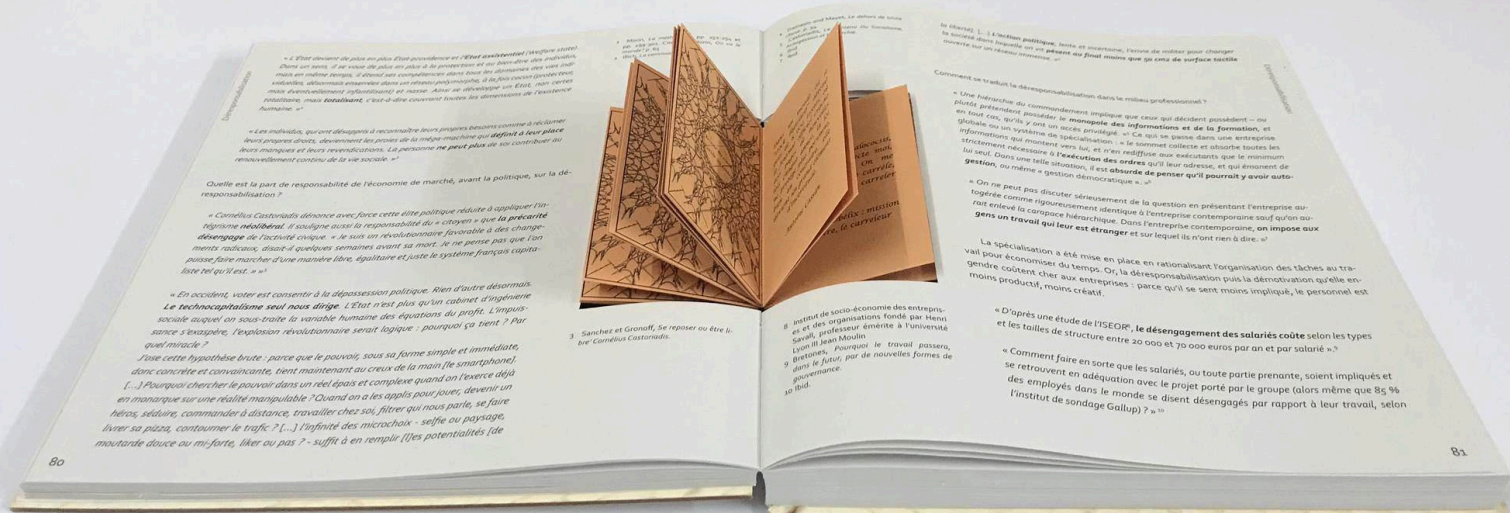
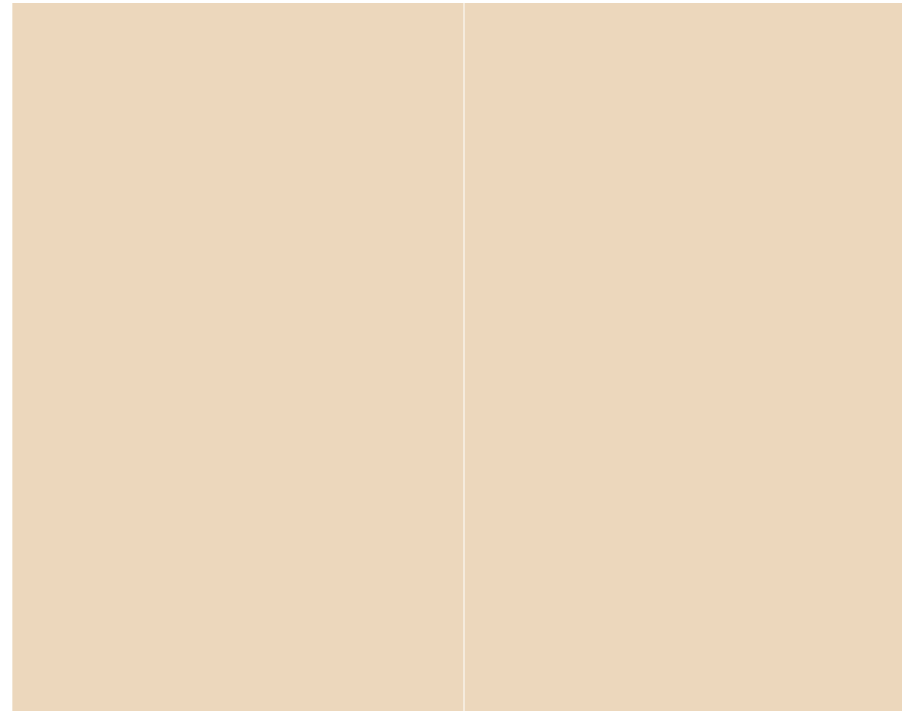


Cet énoncé théorique a été conçu en trois dimensions, avec un "cœur" qui se lit indépendamment du "corps" de texte. Le cœur consiste en une compilation de citations sans ordre chronologique. La lecture numérique implique un écrasement de la double lecture.





**EPFL**

Y. Pedrazzini  
D. Dietz

2020, Elodie Bricout



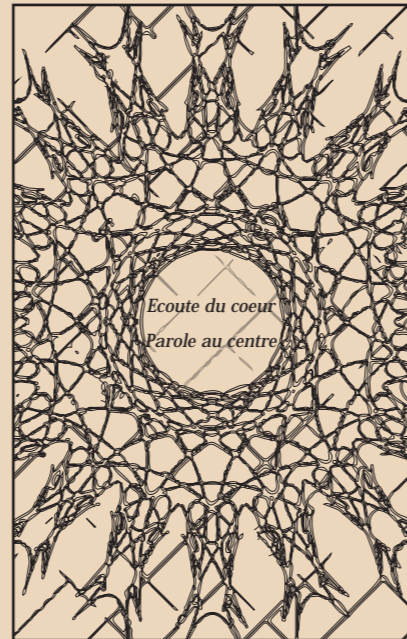
Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution (CC BY <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Vous pouvez utiliser, distribuer et reproduire le matériel par tous moyens et sous tous formats, à condition de créditer l'auteur de l'oeuvre

Les contenus provenant de sources externes ne sont pas soumis à la Licence CC BY et leur utilisation nécessite l'autorisation de leurs auteurs.

Les images (photos et dessins) sans source spécifiée ont été créés par Elodie Bricout et sont soumis à la Licence CC BY.





En gouvernance partagée, *écouter le centre* signifie écouter les membres du collectif assis en cercle; c'est laisser émerger l'intelligence collective: se rendre attentif à la vérité de chacun des membres par rapport à la question discutée, car chaque point de vue reflète un aspect de la réalité. Chaque membre écoute en soi, dans le silence intérieur de l'intuition et de la conscience, ce qui lui paraît juste de dire. C'est l'écoute du coeur. Lorsqu'un membre *donne sa parole au centre*, il s'exprime en ayant conscience que sa parole est au service du groupe et participe à la construction collective de la réponse. Son intervention "*nourrit*" le centre.

Aux artistes  
Septembre 2019, révisé en Novembre  
Elodie Bricout

« Une chose que j'ai remarquée en parlant avec un certain nombre de personnes ces derniers temps, c'est quand ils racontent leurs aventures et que je leur demande « tiens pourquoi est-ce que vous faites ça ? », ils me racontent une histoire qui vient de la tête et pas une histoire qui vient vraiment du coeur, des tripes. [...]

ce sera motivé par un désir profond, et c'est comme si toutes les choses se mettaient à converger pour faire réussir un projet, parce que ça vient du fond du coeur et du fond des tripes. »

Frédéric Laloux [auteur du best seller *Reinventig organisations*]

#### LAPALETTE FESTIVAL

Il s'agit d'un festival de musique s'étendant du vendredi au dimanche, organisé et construit par des jeunes nancéien-nes réunis au sein de l'association *Mets le son*.

Une des caractéristiques de *Lapalette* est d'être monté à la main, sans machinerie ; les productions vendues sur place sont artisanales. Le festival reçoit moins de cinq mille visiteurs par édition, ce qui lui permet ce côté « fait maison », en évitant au maximum la dépendance aux entreprises professionnelles.

Les constructions recyclent du bois récupéré dans l'industrie du transport ou dans celle de la construction.

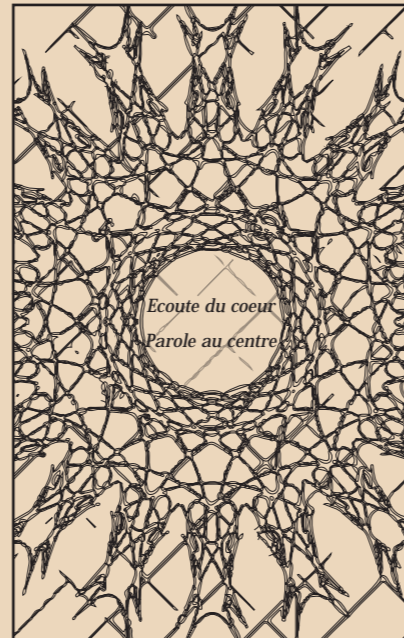
*Mets le son* travaille à réduire chaque année l'empreinte carbone du festival et son impact sur la faune et la flore du terrain où il s'implante.

L'association garde à coeur de créer un festival qui tisse des liens localement avec les habitant-es des environs du terrain.

Il est important, pour elle, que le panel des performances proposées dans le cadre du festival reste éclectique afin de pouvoir accueillir un public large ; des jeunes, seniors et familles avec enfants, de tous milieux socio-culturels, sont attendu-es.

<https://festival-lapalette.weebly.com/lasso.html>

<https://www.facebook.com/lapalettefestival/>



*Grief dares us  
to love once more.*

*Terry Tempest Williams*

C'est l'histoire d'un projet de diplôme d'architecture.

Il y a deux points de vue à ce projet (PDM [Projet de Master]) :

- le point de vue académique : celui que je présenterai devant le jury, celui de l'architecte qui invite au projet;
- le point de vue artistique : ce sur quoi planchent les artistes pendant un an, le message laissé au public.

... Horizontal ?

...

Est-ce que c'est toujours utile de laisser toutes les décisions ouvertes ?  
Est-ce une perte de temps et d'énergie ?

Est-ce que ça n'intéresse pas les artistes d'avoir carte blanche ? Veulent-ils toujours des contraintes comme condition nécessaire et suffisante pour leur créativité ?

Quel intérêt ont les artistes à choisir s'ils vont jouer sur la scène intime ou sur la scène principale ? Selon quel critère vont-ils pouvoir répondre ? Que veut-dire « j'ai envie de jouer là » ? Pourquoi ? Pour quoi ?

Quelles sont les décisions importantes ou secondaires ? Quelles sont les décisions que doit prendre l'architecte et celles que doit prendre le musicien-ne ? Qu'est-ce qui va être important pour l'un-e et qu'est-ce qui va l'être pour l'autre ?

Doit-on dessiner l'arbre des possibles et définir la liste des choix à faire pour cerner les contours de la performance ?

...

## PROPOSITION - PROJET EXPERIMENTAL

Les artistes sont invité-es à imaginer l'espace scénique, à participer à la conception de la structure en bois qui accueillera leur spectacle. Le projet propose une approche transdisciplinaire et se base sur l'intelligence collective pour prendre forme.

Deux musicien-nes, deux danseur-ses, un-e comédien-ne et un-e plasticien-ne, n'ayant jamais travaillé tous-tes ensemble, ont carte blanche pour une performance commune qui sera une unique représentation. Le thème sera choisi par les artistes et le programmeur du festival. Le processus est aussi important que la performance finale. Celui-ci sera discuté, commenté, théorisé. Dans l'idée d'un projet collaboratif, les rôles et les décisions sont prises collectivement.

## INVITATION

Constat (*écoute du centre*)

Le festival de Lapalette construit des scènes et un village – qui sont éphémères - en bois de récupération. Ces scènes reçoivent les artistes pour un spectacle d'une heure chacun. Le spectacle et la scène ont été conçus indépendamment l'un de l'autre.

*Comment alter-relier Lapalette et les artistes dans la genèse de leurs créations respectives ?*

Je propose un prototype ...

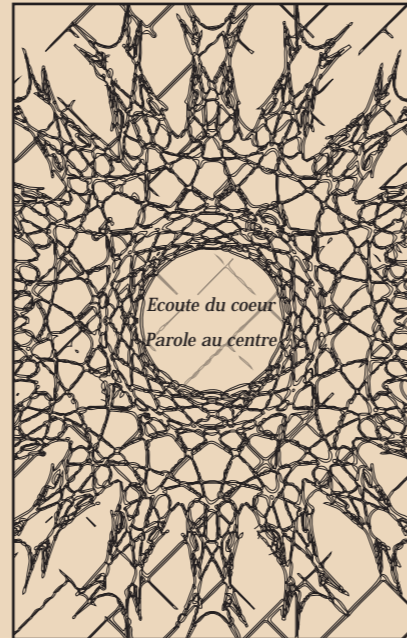
... qui attend d'être décortiqué, modelé, envolé par votre créativité.

Il s'agit d'une invitation à une aventure collective.

C'est un appel aux talents :

suggestion de composition de l'équipe : deux musicien-nes, un-e graphiste, deux danseur-ses et un-e comédien-ne.

Le projet se veut une aventure collective dans laquelle je choisis de travailler sans mettre-se en scène.



*Grief dares us  
to love once more.*

*Terry Tempest Williams*

Cible :

Les festivaliers

Forme :

Une construction...

+

Un jeu scénique...

Fond :

...au service du jeu scénique

+

... qui explore la tridimensionnalité architecturale

VALEURS

*À quoi ressemble le monde de demain, le nouveau paradigme ?*

Deux valeurs portant ce projet sont celle de la reliance - avec la nature et avec autrui - ainsi que celle de la gratitude.

Elles transparaissent dans les relations humaines au sein de l'équipe.

Une séance commence avec un temps de « météo » où chacun-e est écouté-e par l'équipe qui prend soin de s'informer sur l'état des lieux de la vie et du moral de ses membres.

L'atelier de février proposera des pratiques du *Travail Qui Relie* : des moments de gratitude, des moments de partage, des moments qui stimulent la confiance mutuelle, et des pratiques corporelles avant le petit déjeuner pour réveiller les sens.

PROCESSUS - CALENDRIER 2019 - 2020

Novembre:

Quelques vidéoconférences au mois de novembre histoire de générer des idées et de s'entendre sur la direction à prendre, le thème de la performance notamment. Préparation du déroulé du cercle de février par le facilitateur, l'architecte et les artistes : les points à aborder, les décisions à prendre et la manière d'en discuter.

25 février au 1<sup>er</sup> mars :

#### Réunion à Nancy avec tous les acteur·rices du projet pour designer la structure de la scène. Atelier.

Acteur·rices:

- Facilitateur·rice
- Artistes (plasticien·ne, musicien·nes, comédien·nes, danseur·ses,
- technicien·ne (régie),
- Organisateur·rices du festival (*Mets le son*),
- Architecte

Première phase : chacun·e arrive avec une création. En tant qu'architecte, je propose aux artistes un espace - que j'imagine dans la construction finale - illustré en grandeur réelle ( éventuellement des maquettes et des dessins). Je réfléchirai certainement avec un scénographe. Les musicien·nes, les danseur·ses et les comédien·nes font leurs propositions de jeu ou de danse suivant leurs univers respectifs. Nous formulerons à partir de l'intelligence collective une synthèse, une nouvelle proposition avec ces matériaux. Nous la discuterons ensemble selon le processus de la *gestion par consentement* (<https://vimeo.com/216023882>) facilité par une personne formée dans la gouvernance partagée à l'Université du Nous. Les temps de parole et leurs contenus sont codifiés. Il est important que les artistes se préparent à ce mode de fonctionnement (je vous enverrai quelques vidéos à visionner) avant février. En tant que collectif, nous définirons ensemble les tâches à accomplir, les rôles à créer et élirons chaque personne qui énergétisera chacun des rôles.

Ces cinq jours sont un moment privilégié pour créer notre *Nous*, la cohésion de l'équipe, notre membrane confortable.

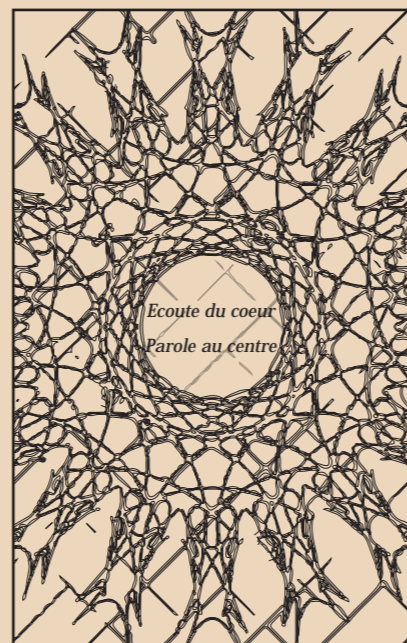
À la fin de ce séjour, nous aurons une idée de la volumétrie de la construction.

De mars à juin,

l'architecte travaille à :

- adapter la volumétrie en fonction du bois disponible dans le stock de *Lapalette* ou achetable par celle-ci,
- tester en plans et maquettes la construction en modules réutilisables par *Lapalette* les années suivantes,
- organiser un chantier ouvert et participatif.

Les artistes sont libres de continuer ou non d'affiner le scénario de la performance.



*Grief offers  
a wild alchemy  
that transmutes suffering  
into fertile ground.*

*Francis Weller*

Juin 2020

On se retrouve le 13 juin pour construire la « scène » avec des volontaires du monde entier [inscrit·es dans le cadre de l'association *Chantier international*]. Vous avez encore quelques jours pour répéter la performance.

26-27 juin:

6<sup>ème</sup> édition de *Lapalette* : vendredi et samedi soir 26 et 27 juin 2020 vers 21h-22h : deux représentations de la même performance (à savoir: proposition d'un créneau ambitieux : beaucoup de monde à ces heures-là).

Fin : célébration pour fêter le chemin parcouru ensemble !

CO-CONSTRUCTION

Dans ce projet, l'architecte invite. Il se pose des questions quant à l'auto-gouvernance et propose aux artistes et au festival de formuler une réponse à travers la co-construction d'une performance commune.

Léopold, avec ses deux casquettes de programmeur de *Lapalette* et de vice-président, représentera le *Metsleson* dans les conversations lorsqu'il faudra proposer des idées et prendre une décision. Si la décision prise a un quelconque impact sur le festival, elle sera soumise au consentement de l'équipe organisatrice de *Lapalette*.

Tout·es les artistes ont une part égale dans la prise de décision. Les complémentarités dans les compétences, les moteurs de réflexion et les moteurs de créativité sont les bienvenus. Chaque artiste vient avec son bagage et son expérience, ses désirs et son imaginaire mais s'engage à être flexible et ouvert·e afin de construire un spectacle depuis sa base avec les autres. Les compétences des artistes sont les ingrédients pré-existants au projet qui permettent à la performance de se monter assez rapidement. Le fait que les artistes n'ont jamais travaillé ensemble permet d'observer et questionner la genèse, la construction d'un projet collaboratif. Le projet raconte ce processus, il transparaîtra dans la performance finale.

L'artiste :

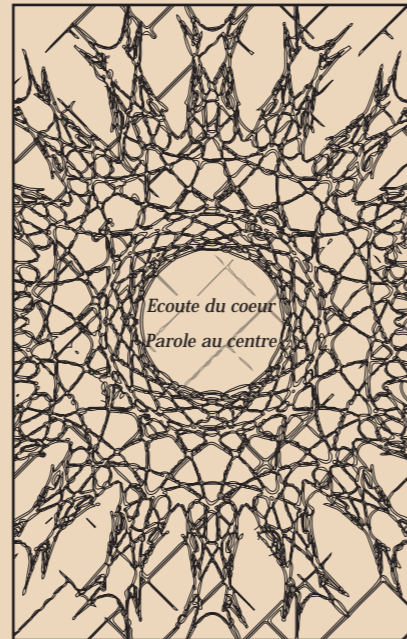
- aime construire un argumentaire, un discours, un message avec son art. Ce projet l'amène à intellectualiser la performance. L'art s'interroge sur l'art avec une vision « méta » sur son narratif.
- se sent motivé·e et inspiré·e à l'idée de spatialiser sa musique ou son œuvre visuelle, de jouer-bouger en 3D, d'interagir avec le public. La performance questionne l'usage de la spatialité par le son, l'image et les corps humains. Sortir de la frontalité scène/public.
- se sent à l'aise d'improviser et co-construire avec deux musicien·nes, un·e graphiste, un·e comédien·ne, deux danseur·ses.

## FINANCES

Le budget assigné à ce projet est en cours de négociations.

*Lapalette* couvre les frais de déplacement des artistes en février et en juin jusqu'à Nancy, et les nourrit lors de leur séjour sur place. En juin, le logement se fait habituellement sous tente. En février, les artistes seront probablement accueilli-es chez l'habitant ou en salle communale.

Une partie du budget est réservée afin que chaque artiste reparte fin juin avec son cachet. Aujourd'hui, si le projet implique cinq artistes, le budget permet de consacrer une moyenne de 600€ par artiste (environ 300€ en poche pour les français-es). Une séance sera organisée pour discuter ensemble de la répartition de cette somme, selon les besoins de chacun-ne et les finances disponibles.



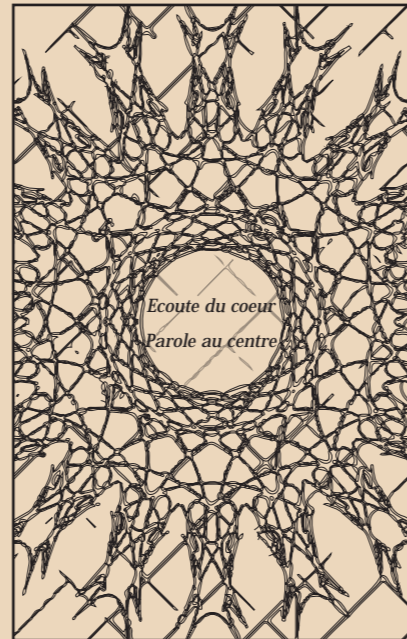
*Grief offers  
a wild alchemy  
that transmutes suffering  
into fertile ground.*

*Francis Weller*

Merci!

Elodie Bricout  
elodie.bricout@epfl.ch  
+33 6 52 28 47 78



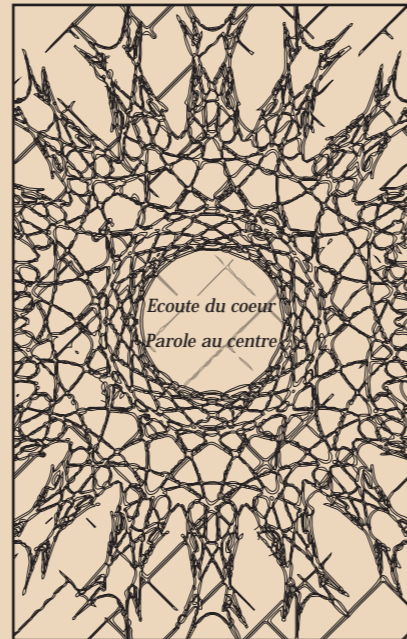


*10'000 ans d'héritage architectural de l'humanité se trouve oblitéré par les normes actuelles. Tout a été rendu illégal en 25 ans.*

*Charles Pictet*

L'énoncé théorique qui suit est le résultat d'un travail collectif. Il est le fruit d'heures de conversations animées, de de co-écriture touchante et d'échanges passionnés qui ont engagé nombre d'interlocuteur-ices <sup>1</sup> rencontré-es en auto-stop, par bouche à oreille, en festival, par amis interposés, par internet, par hasard – s'il existe. L'œuvre donne la parole aux auteur-ices, aux artistes, aux citoyens, aux occidentaux. Ma gratitude va pour elles, pour eux, et pour la vie qui se déroule comme un tapis rouge devant moi.

<sup>1</sup> Lire: « interlocuteur-ices » puis, dans un futur non sexiste : « interlocuteurices ».



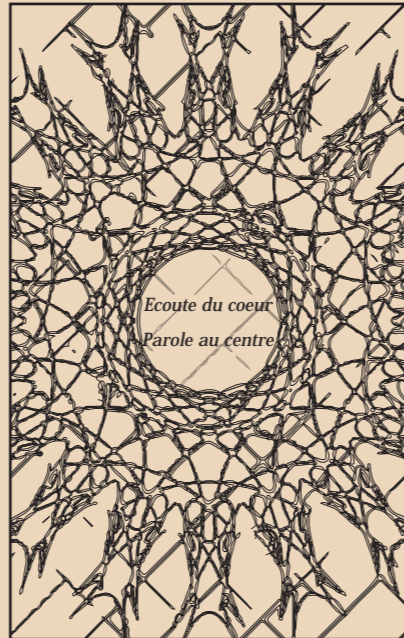
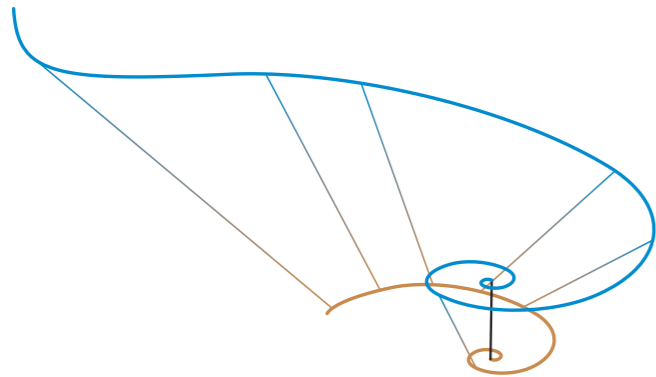
*10'000 ans d'héritage architectural de l'humanité se trouve oblitéré par les normes actuelles. Tout a été rendu illégal en 25 ans.*

*Charles Pictet*

*« Toujours il y a eu des poètes et des bouffons pour se soulever contre l'écrasement de la pensée créative par le dogme. Métaphorisant; ils dévoilent l'a-pensée littérale. L'humour étaye leur démonstration : le sérieux est insensé. Ils s'éveillent à la merveille, dissolvent la certitude, bannissent la crainte et dénouent les corps. [...] Les sommations que lancent poésie, intuition, théorie, à l'avance du dogme sur l'esprit, ont-elles de quoi mener à une révolution de l'éveil ? Ce n'est pas impossible.»<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Illich, La convivialité. pp. 92-93





*Please do as I requested,  
only if you can do so with  
the joy of a little child  
feeding a hungry duck.*

*Please do not do as I re-  
quest to buy my love, that,  
is hoping that I will love  
you more if you do.*

*And certainly do not do as  
I request out of any sense  
of duty or obligation.*

*Marshall B. Rosenberg*

**« SE REPOSER OU ÊTRE LIBRE,  
il faut choisir. »<sup>1</sup>**

La gouvernance partagée en architecture

<sup>1</sup> Thucydide (460 av. J.-C. - 397 av. J.-C.)

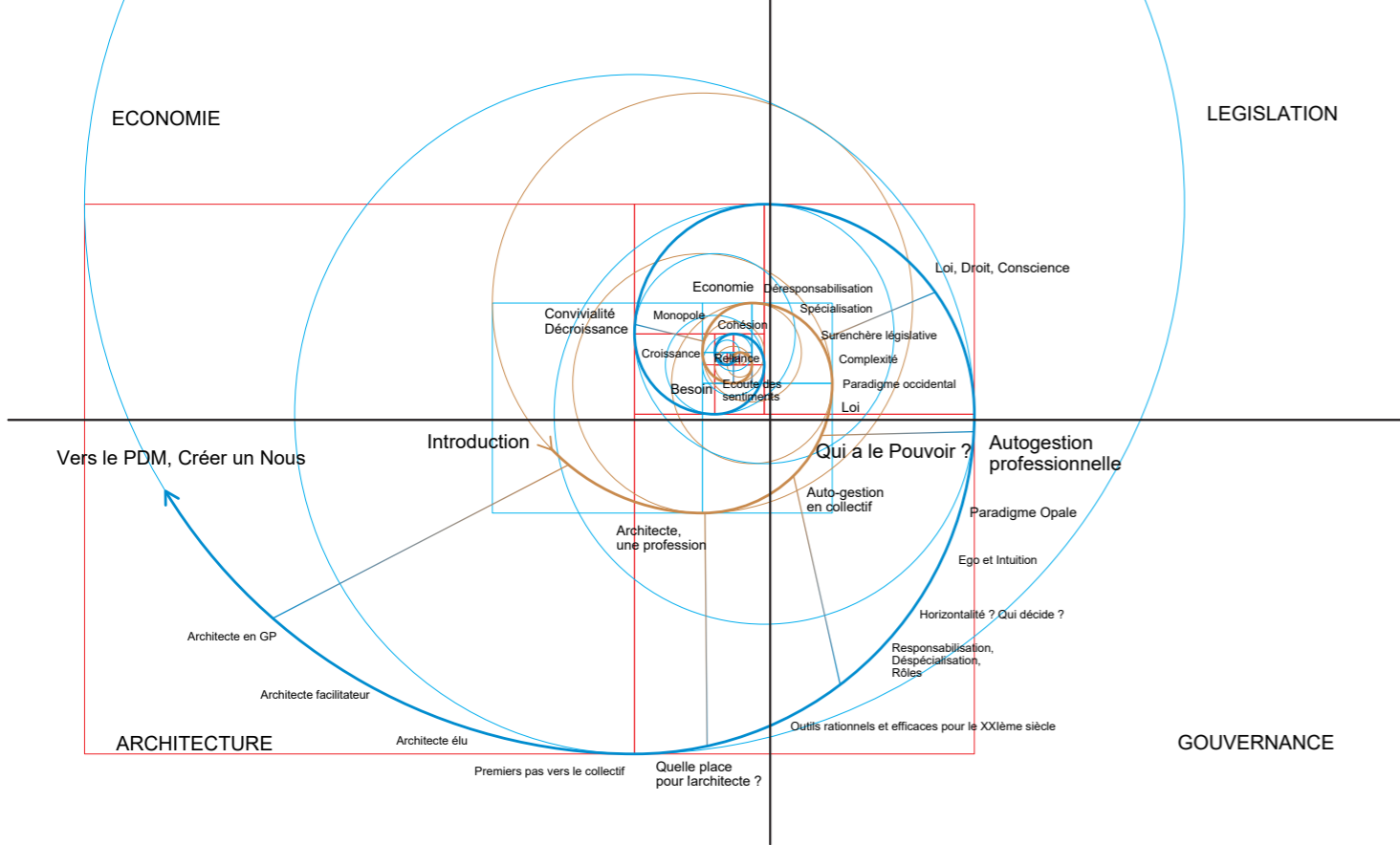
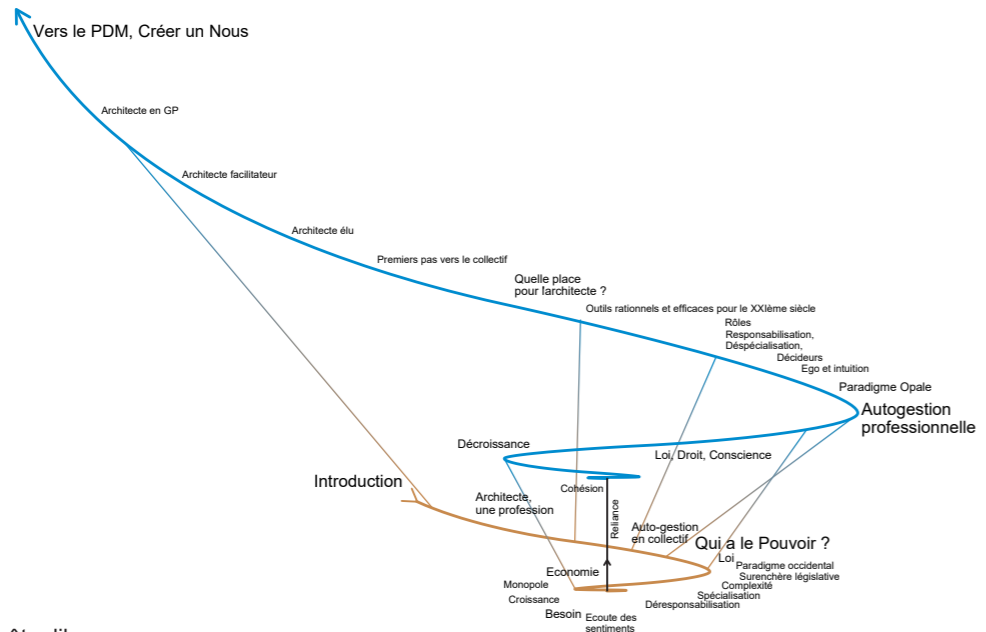


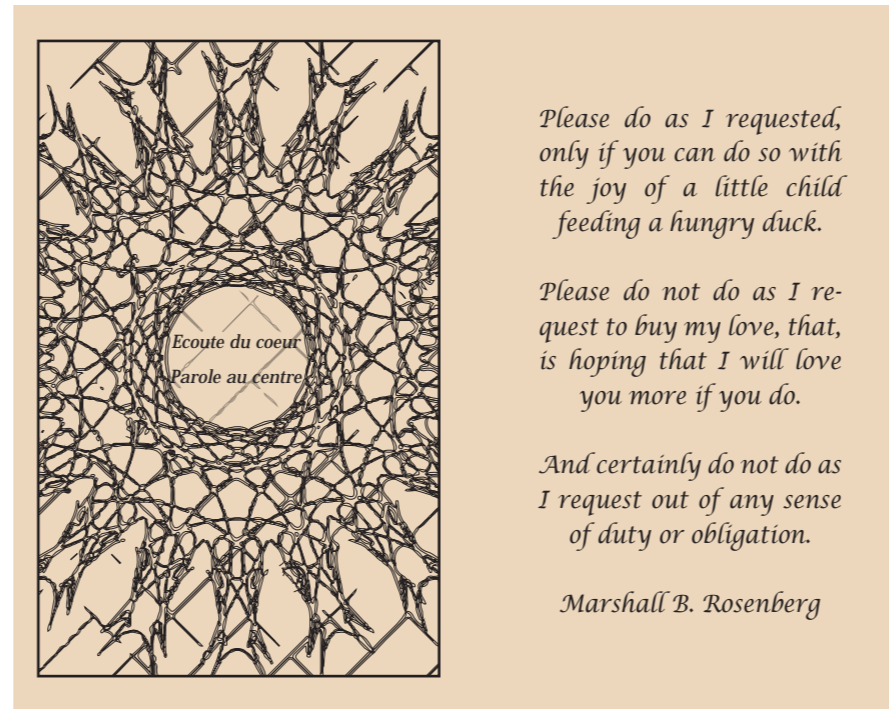
TABLE DES MATIERES

Invitation aux artistes		5
<b>Introduction</b>		<b>24</b>
<b>Définitions</b>		26
Architecte : une profession d'élite solitaire		26
Autogestion, collectif inefficace ?		30
<b>I. Qui a le Pouvoir ?</b>		<b>38</b>
A. Loi		38
Paradigme étatique occidental	Général 40; Architecture 48	39
Complexité	Général 49; Architecture 51	49
Surenchère législative	Général 55; Architecture 61	54
Spécialisation	Général 73; Architecture 77	73
Désresponsabilisation	Général 83; Architecture 86	83
B. Économie		94
Monopole	Général 95; Architecture 104	94
Croissance	Général 107; Architecture 110	107
<b>II. Quel tournant ?</b>		<b>114</b>
A. Besoin fondamental		114
Accueil des sentiments		115
Reliance		119
Cohésion		125
B. Décroissance		129
Convivialité 130; Limites naturelles et petite échelle 131; Monnaie locale 132		
C. Loi		134
Loi, conscience, droit, morale 135; Amour 136		
<b>III. Autogestion professionnelle</b>		<b>140</b>
Paradigme Opale		141
Ego et Intuition		144
Décideurs		154
Rôles : responsabilisation et désécialisation		167
Outils rationnels et efficaces pour le XXIe siècle		176
Quelle place pour l'architecte ?		187
Premier pas de l'architecture dans la gouvernance partagée		188
Architecte choisi par élection sans candidat		195
Architecte : facilitateur-ice ou animateur-ice?		197
Architecte, membre du collectif		200
Désécialisation		207
Outils spécifiques à l'architecture		211
<b>Conclusion</b>		<b>215</b>
Vers le Projet de Diplôme, créer un Nous		221
Conversations en vue du PDM		225
Début du projet avec les artistes		250
<b>Bibliographie</b>		<b>256</b>



## TABLE DES MATIERES

Invitation aux artistes		5
<b>Introduction</b>		<b>24</b>
<b>Définitions</b>		<b>26</b>
Architecte : une profession d'élite solitaire		26
Autogestion, collectif inefficace ?		30
<b>I. Qui a le Pouvoir ?</b>		<b>38</b>
<b>A. Loi</b>		<b>38</b>
Paradigme étatique occidental	Général 40; Architecture 48	39
Complexité	Général 49; Architecture 51	49
Surenchère législative	Général 55; Architecture 61	54
Spécialisation	Général 73; Architecture 77	73
Désresponsabilisation	Général 83; Architecture 86	83
<b>B. Économie</b>		<b>94</b>
Monopole	Général 95; Architecture 104	94
Croissance	Général 107; Architecture 110	107



<b>II. Quel tournant ?</b>		<b>114</b>
<b>A. Besoin fondamental</b>		<b>114</b>
Accueil des sentiments		115
Reliance		119
Cohésion		125
<b>B. Décroissance</b>		<b>129</b>
Convivialité 130; Limites naturelles et petite échelle 131; Monnaie locale 132		
<b>C. Loi</b>		<b>130</b>
Loi, conscience, droit, morale 135; Amour 136		
<b>III. Autogestion professionnelle</b>		<b>140</b>
<b>A. Paradigme Opale</b>		<b>141</b>
Ego et Intuition		144
Décideurs		154
Rôles : responsabilisation et désécialisation		167
Outils rationnels et efficaces pour le XXIe siècle		176
<b>B. Quelle place pour l'architecte ?</b>		<b>187</b>
Premier pas de l'architecture dans la gouvernance partagée		188
Architecte choisi par élection sans candidat		195
Architecte : facilitateur-ice ou animateur-ice?		197
Architecte, membre du collectif		200
Désécialisation		207
Outils spécifiques à l'architecture		211

<b>Conclusion</b>		<b>215</b>
Vers le Projet de Diplôme, créer un Nous		221
Conversations en vue du PDM		225
Début du projet avec les artistes		250

<b>Bibliographie</b>		<b>256</b>
----------------------	--	------------

## Introduction

Œuvrer pour une transition<sup>1</sup> écologique...

L'étendue de la tâche dépasse l'entendement. C'est un nœud gordien dont aucun fil ne peut être extriqué sans être retenu par d'autres. Il n'y a pas de solution qui prenne en compte tous les paramètres de l'équation. Les engrenages du *système* thermo-industriel capitaliste tournent depuis trop longtemps à présent et toutes les pièces sont inter-reliées : réchauffement climatique, rareté des énergies fossiles, crise financière, épuisements professionnels, isolement des personnes, le salaire minimum qui ne permet pas de vivre...

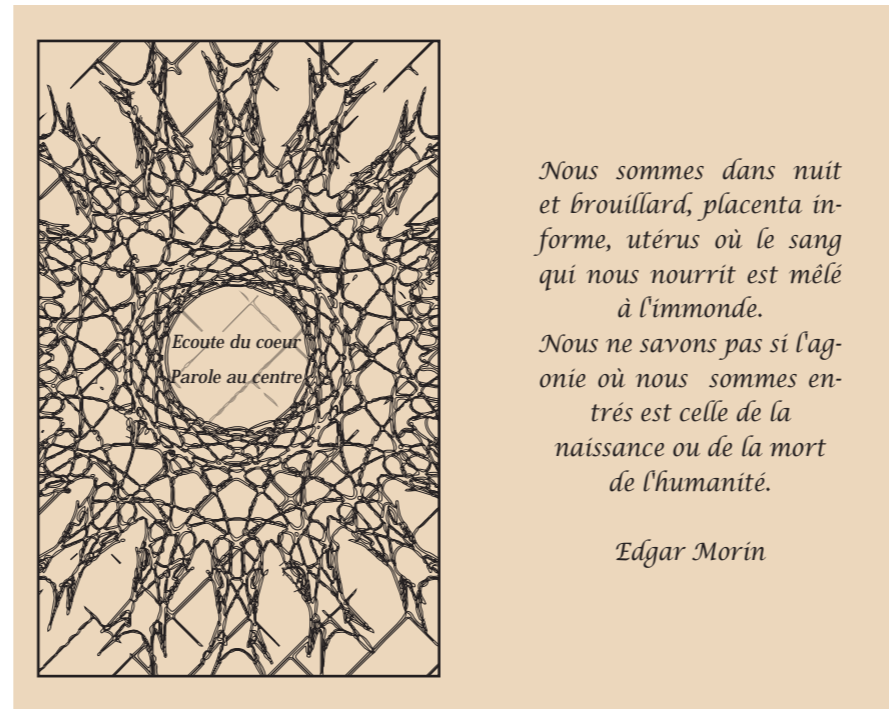
Les actions individuelles des citoyen·nes face à ces problématiques semblent se noyer dans l'inertie de la marée étatique et économique. Des initiatives fleurissent spontanément ici et là, comme un soufflet lancé à l'absurdité du système global dans ses répercussions sur le quotidien. Leurs voiles paraissent gonflées d'un vent de liberté pour les mener vers une terre d'autonomie. Ces résistances touchent à des sujets tels que l'autonomie, la reliance, la transmission, la décroissance. Elles s'arment de ruse pour atteindre leur cap mais la *courant dominant* se manifeste tôt ou tard en sens inverse.

Dans ce contexte, nombre de jeunes organisations officieuses contrent le capitalisme industriel, en se réunissant afin d'œuvrer à plusieurs. Les tâches sont réparties entre les membres du collectif non sans difficultés de communication ou d'efficacité. Elles vivent l'autogestion : mettant « *en œuvre l'aptitude des êtres humains à s'organiser collectivement* ». Les prises de décisions au consensus peuvent se révéler chronophages.<sup>2</sup> Parallèlement, certaines entreprises professionnelles changent de cap en cours de route. Elles transforment leur management afin de redistribuer le pouvoir de décision et d'action dans les équipes. Elles tendent vers la sociocratie : « *méthode d'organisation ayant pour objectif de créer des organisations harmonieuses, basées sur les valeurs d'équivalence, d'efficacité et de transparence.* » Les décisions sont prises en cercle, avec le principe du consentement.<sup>3</sup>

5 Université du Nous, "La Gouvernance Partagée, qu'est-ce que c'est ?"

6 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*.

7 Ibid. p. 16 Citant Martin Symes :  
« - Le mot environnement, marquant le désir que l'architecture n'ait pas d'effet négatif sur le milieu physique ambiant ;  
- le mot futur, marquant le désir que les décisions prises durant les processus de conception et de construction architec-



*Nous sommes dans nuit et brouillard, placenta informe, utérus où le sang qui nous nourrit est mêlé à l'immonde.*

*Nous ne savons pas si l'agonie où nous sommes entrés est celle de la naissance ou de la mort de l'humanité.*

Edgar Morin

1 «Mouvement initié en Angleterre par Rob Hopkins pour provoquer un changement radical et rapide des territoires vers une plus grande résilience (capacité à se remettre des chocs) en prévision du pic pétrolier et du changement climatique. » Servigne and Chapelle, *L'entraide*.

2 Charles et Doutréau, *Nouvelles Organisations*.

3 Ibid.

4 « ils » et « elles »

turale soient fondées sur une évaluation de leurs conséquences au long terme ;  
- le mot égalité, marquant le désir que tout projet d'architecture réponde aux besoins de chaque secteur de la communauté humaine, sans léser ceux, ou celui, au(x)quel(s) il n'est pas adressé prioritairement ;  
- le mot participation, enfin, marquant le désir que les usagers et les « détenteurs d'enjeux » soient associés à tous les processus de conception et de gestion architecturale et urbaine. »

En cercle, il n'y a pas de chef·fe, tous les membres sont à égale distance du centre, chacun·ne peut voir les yeux de tout·es, il·les<sup>4</sup> vivent des *relations d'équivalence*. Existe-t-il un point où se rejoignent la sociocratie et l'autogestion ? Quels sont les points forts de chacune de ces parties ? En quoi consiste la gouvernance partagée en tant qu'« *ensemble des règles de fonctionnements relationnels et organisationnels* » ? Que veut dire porter « une attention toute particulière à penser et organiser notre faire ensemble » ?<sup>5</sup> Dans le domaine de l'architecture, en France en Belgique et en Suisse, qu'implique l'expression « *construire ensemble* » ?

Cet énoncé prend comme point de départ la conclusion d'*Architecte en Suisse* de 1999 : « *De nouvelles compétences ont été développées [...], dans les domaines du management de projet, de la médiation et de la gestion de l'environnement* ». <sup>6</sup> L'architecte de la fin du XX<sup>e</sup> siècle a reçu de nouveaux rôles ; quel est l'état des lieux vingt ans plus tard ? Quelle évolution le métier a-t-il connue depuis ? Le rôle de l'architecte balance de fait aujourd'hui entre le chef·fe de projet, le facilitateur·ice de processus et l'expert·e en économie d'énergie, comme le prévoyait *Architecte en Suisse*. L'ouvrage décrit les enjeux de l'architecture en « *Quatre mots d'époque : environnement, futur, égalité, participation* ». <sup>7</sup> Depuis 1999, la question de l'environnement est devenue critique, celles du *futur* et de l'*égalité* semblent sous-estimées, et celle de la *participation* est mal posée. Le métier d'architecte, à l'image de la société actuelle en « transition » vit une profonde mutation. Quelle en est la nature ? Où s'oriente l'exercice de la profession ?

Quand il s'agit de construire soi-même sa maison, de construire ensemble un bâtiment qui servira pour tou·tes, l'organisation reste pyramidale et sectorisée. L'objectif, la nécessité du résultat – le bâtiment fini – l'emporte sur le cheminement – le *faire ensemble* – qui n'est pas remis en question... ou si peu, avec quelques élans *participatifs*.

Qu'est-ce qui freine l'architecture dans son désir de reliance ? Comment pourrait-elle s'inspirer des principes et outils de la gouvernance partagée ? Quels collectifs peuvent se former pour concevoir et construire l'architecture ?

Les fondations de ces réflexions méritent un approfondissement des termes *architecte* et *collectif* afin de comprendre ce à quoi ils font référence.



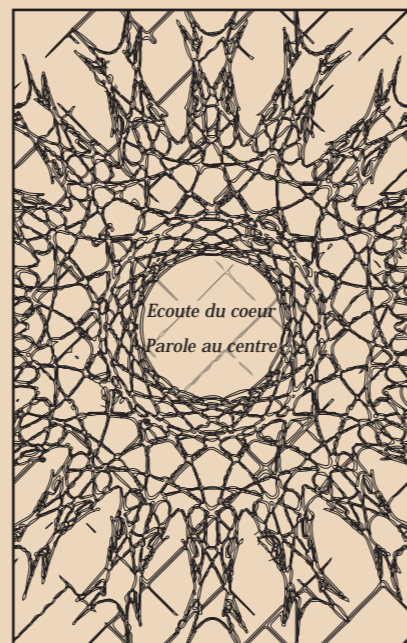
## Définitions

### Architecte : une profession d'élite solitaire

L'émergence de l'individualisme au XIV<sup>e</sup> siècle remet l'architecture aux mains de deux personnes, le commanditaire qui attend un résultat et l'architecte qui, en tant qu'artiste, signe l'œuvre pour sa renommée.<sup>1</sup> La distinction entre la conception et la construction se creuse, entre les arts mécaniques et les arts libéraux. Les universités accentueront la distinction. Or, les universités sont le produit du pouvoir (d'abord pontifical) qui reproduit une élite. S'affichant comme intellectuel-le, l'architecte se place du côté du pouvoir. La formation reçue induit la spécialisation qui mène à l'ascension sociale.

Comment l'architecte acquiert-elle le pouvoir ?

« À la fin du XIII<sup>e</sup> siècle, « se met en place la représentation charismatique de l'architecte, celle de « l'homme du dessein et du dessin », la figure du « chef d'orchestre », placé à la tête du processus de construction, ordonnant le travail des corporations depuis le point de vue de la perspective et du **plan**. »<sup>2</sup> Plaçant la création non plus sur le terrain du chantier et de l'expérimentation [maçon, tailleur de pierre ou charpentier, l'architecte a reçu la même formation que les ouvriers et artisans qu'il dirige], mais sur celui de la science et de la rationalité d'un système, l'architecte va s'emparer pour lui



*Nous sommes dans nuit et brouillard, placenta informe, utérus où le sang qui nous nourrit est mêlé à l'immonde.*

*Nous ne savons pas si l'agonie où nous sommes entrés est celle de la naissance ou de la mort de l'humanité.*

Edgar Morin

<sup>1</sup> Duby, *Art et société au Moyen Age*. p.9

<sup>2</sup> Chadoin, *Etre architecte*. pp. 20-21

<sup>3</sup> Tom Leblais, *L'architecte Face Au Chantier: Un Conflit à l'origine d'une Profession*. p. 29

<sup>4</sup> Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p.77

<sup>5</sup> Ibid. p.32

<sup>6</sup> Ibid.

seul du rôle de **concepteur** et laisser aux restes des corps de métiers l'exécution contrôlée de son dessin. **Jalousement gardé** et élitiste, le savoir de l'architecte – nouvelle figure du monde de la construction – prend le **pouvoir** sur les corporations médiévales. »<sup>3</sup>  
« L'idée corporatiste traditionnelle, est reconnue comme un facteur d'identité professionnelle incomparablement propice au souci de **bienfaisance** et de **savoir-faire**. »<sup>4</sup>

Que devient le rapport de l'architecte aux corporations ?

« Les corporations se définissaient alors en tant que « disciplines des corps pour garantir la compétence juridique, c'est-à-dire la permission d'exercer et de défendre son monopole et ses privilèges dans l'intérêt du bien commun » (Olivier Martin, 1938, cité in Dubar, 1995). Ces instances représentaient des « métiers jurés », le terme de « profession » dérivant, lui, de la « profession de foi » prononcée lors des rituels d'intronisation en leur sein. On formulait un triple serment pour en devenir membre : il fallait observer les règles de la communauté, conserver les secrets de la bienfaisance, et faire honneur aux jurés, c'est-à-dire aux contrôleurs élus et **reconnus par le pouvoir** royal. Dans son ouvrage publié sur l'époque médiévale, en 1977, Jacques Le Goff nous révèle que l'essor des universités aura contribué, au fil des siècles suivants, à dissocier progressivement ces deux formes d'activité qu'étaient d'une part les « arts libéraux », d'autre part, les « arts mécaniques ». Cette évolution se traduira dans la langue française par l'usage de deux termes différents, la « **profession** » et le « **métier** » - le premier recouvrant les arts enseignés dans les universités (et dont l'Encyclopédie précisera que « les productions appartiennent plus à l'esprit qu'à la main »), et le second désignant ceux où « les mains travaillent plus que la tête ». Or l'activité de l'architecte, on le sait, est généralement considérée comme une profession. Elle passe pour une production de **l'esprit** et non des **mains** depuis la Renaissance italienne. »<sup>5</sup>

Qu'implique le fait de parler de profession ? Qu'est venu ajouter le terme « libérale » qu'on emploie aujourd'hui ?

« L'architecture [...] s'affirme comme une profession autonome par rapport aux autres métiers de la construction dès le Quattrocento florentin. Parvenant alors à se doter d'une position « en surplomb » fondée sur le recours de ses praticiens à des raisonnements scientifiques et à la maîtrise du dessin, elle devient un art libéral – et l'architecte, figure charismatique. [...] L'architecture est reconnue comme appartenant aux Beaux-Arts. À ce titre, l'architecte acquiert le droit de **signer l'œuvre**. [...] La profession [se] trouve dotée d'une aura quasi mystique. »<sup>6</sup>

Les architectes « rêvent de changer la vie en changeant la ville, c'est-à-dire en faisant la leur, sur laquelle ils apposeront leur **signature**. »<sup>2</sup> dit Raymonde Moulin.

Quel est le lien entre la signature et l'élitisme ?

Vitruve résume, en s'adressant à un public savant et à César, les principes de l'architecture grecque et romaine qu'il a lus et observés. Vitruve décrit un idéal d'excellence dont il s'inspire principalement chez les anciens : « 12. [...] Parmi les anciens architectes, Pythius, auquel la construction du temple de Minerve, à Priène, a valu une si grande **réputation**, dit dans ses mémoires que l'architecte, initié aux arts et aux sciences, doit être plus en état de **réussir** [...] »<sup>3</sup>. Un bon architecte est reconnu, on parle de lui pour ses œuvres, il est en compétition avec ses congénères, il est comparé au « guerrier armé ».

De la même manière que l'architecte en quête de reconnaissance et de réussite, l'architecture semble se chercher et croit se trouver dans la suprématie par rapport aux autres arts.

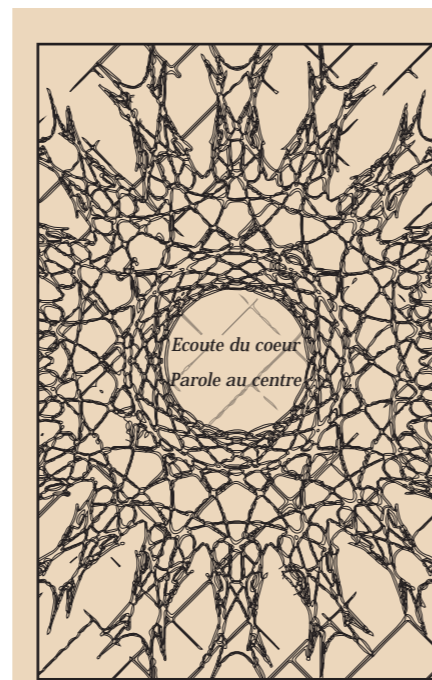
Dans un débat sur l'art et la technique, l'architecte revendique sa suprématie vis-à-vis de l'ingénieur-e. Ce dernier a marqué le XIX<sup>e</sup> siècle, mais le XX<sup>e</sup> doit être le siècle de l'architecte. Aux XIX<sup>e</sup> siècle, le bon sens veut que l'ingénieur-e s'occupe de la technique et que l'architecte s'occupe de l'art. Or, au XX<sup>e</sup>, le succès de l'architecture vient de la collaboration des deux. **L'architecte est cependant le premier à vouloir la suprématie de son art.** La fondation de la FAS<sup>3</sup> préoccupe d'ailleurs la SIA<sup>4</sup>. Son directeur publie en 1913 un article où il exprime ses doutes vis-à-vis de la suprématie de l'architecte.<sup>5</sup>

Suprématie ou pas, quelle reconnaissance attend l'architecture ? Quelle est la mission qu'elle revendique comme étant la sienne ?

« Dès sa création, la FAS se positionne comme un garant idéologique de la profession. »<sup>6</sup> Pour la FAS, « l'architecte a une responsabilité publique, culturelle et intellectuelle envers la société. Le résultat de son travail doit garantir la qualité de l'espace et de l'environnement que l'homme habite. L'architecte assume donc un rôle précis qui consiste à **défendre l'éthique, la responsabilité et le devoir social que son travail implique.** »<sup>7</sup>

Dans cette optique, « l'objectif de la FAS est celui de trouver une nouvelle tradition architecturale moderne et nationale qui puisse créer la conscience populaire. La qualité réside dans les faits de trouver une architecture **complètement préméditée** ain-

- 1 Ibid.
- 2 Vitruvius, *Qualités de l'architecte*.
- 3 Fédération des Architectes Suisses
- 4 Société suisse des Ingénieurs et des Architectes
- 5 Gubler, *Nationalisme et Internationalisme Dans l'architecture Moderne de La Suisse*. p. 50-59



- 8 Gubler, *Nationalisme et Internationalisme Dans l'architecture Moderne de La Suisse*. p. 54
- 9 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 63
- 10 Ibid. p. 64

*L'être humain, pour tenir debout, a besoin de sens. Et de cette véritable humilité qu'est l'humour.*

Viktor frankl

- 6 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 66
- 7 FAS (Fédération des Architectes Suisses), *Déclaration de Dählhölzli*, cité dans Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*.

- 11 Ibid. p. 67
- 12 Ibid. p. 64

si qu'une **surveillance stricte de l'exécution technique des ouvrages.** »<sup>8</sup> De fait, un « objet essentiel de la pratique architecturale » est de traiter les « besoins collectifs auxquels **le professionnel doit répondre par une intervention méditée sur le long terme.** »<sup>9</sup>

Ces extraits peignent le tableau de l'architecte qui répond encore **seul** (en tant que profession) aux besoins collectifs et dont l'œuvre est méditée, **dessinée**, figée dans sa réalisation.

Même l'architecture participative semble laisser à désirer : « la **prétention** du dialogue avec les habitants se fige en une réinterprétation, par l'homme de l'art, des besoins d'autrui »<sup>10</sup> sur laquelle il posera ensuite sa signature, selon Raymonde Moulin.

Que reflètent ces débats autour du rôle de l'architecture, des valeurs qu'elle porte et de ses modalités d'action ?

« La FAS s'est ainsi fait le miroir des tiraillements internes au corps professionnel des architectes. De leur maturation, et de leur résolution provisoire ou définitive, dépend l'accélération ou non des **mutations en cours.** »<sup>11</sup> « La Société des ingénieurs et des architectes et la Fédération des architectes suisses sont de nos jours le lieu de vifs débats ou s'exprime la tension entre la volonté de maintenir une identité fondée sur des valeurs culturelles et sociales façonnées par l'histoire, et **le souci de s'adapter aux injonctions des temps nouveaux.** »<sup>12</sup>

# Autogestion, collectif inefficace ?

« Nous vivons dans une société dont l'organisation est hiérarchique. [...] et la hiérarchie du commandement et du pouvoir coïncide de plus en plus avec la hiérarchie des salaires et des revenus. De sorte que les gens n'arrivent presque plus à s'imaginer qu'il pourrait en être autrement, et qu'ils pourraient eux-mêmes être quelque chose de défini autrement que par leur place dans la pyramide hiérarchique. »<sup>1</sup>

Un groupe en autogestion est-il un groupe sans domination ni relation de pouvoir ?

« Un groupe structuré a toujours une structure formelle, mais peut également avoir une structure informelle ou cachée. C'est cette **structure informelle**, en particulier dans les groupes non structurés, qui crée les bases du développement des élites. »<sup>2</sup> « Cette forme d'hégémonie peut s'établir très facilement, parce que la notion « d'absence de structure » n'empêche pas la formation de structures informelles : elle n'empêche que celle des structures formelles. »<sup>3</sup> « Dans la mesure où la structure du groupe est informelle, les normes selon lesquelles on prend les décisions ne sont connues que de peu de personnes, et la conscience du fait qu'il existe une **relation de pouvoir** se limite à celles qui connaissent ces normes. »<sup>4</sup>

Quel genre d'expérience peut vivre un groupe sans structure ? L'horizontalité stricte est-elle possible et souhaitable ?

Vincent Deblue (de Genève) raconte son expérience de scénographe.

« Quand on te demande de prendre ta place dans la création artistique, comment sont prises les décisions ? Est-ce qu'il y a un final cut du·de la metteur·se en scène ?

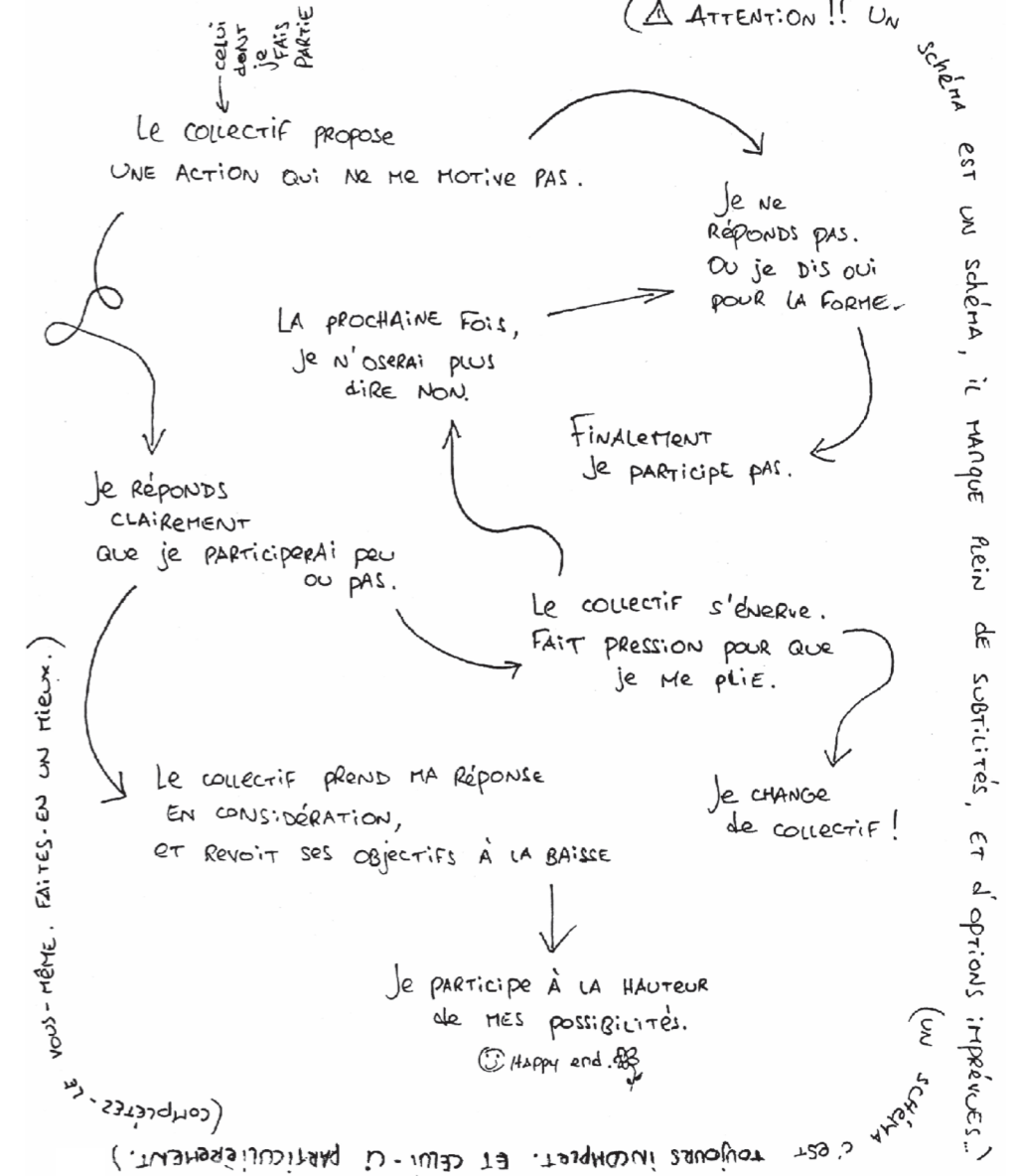
1 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie.*



Image ci-contre extraite de: GARAS, *L'autogestion, c'est pas de la tarte*

2 Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de Structure*, 1972.  
3 Ibid.  
4 Ibid.

UN p'tit schéma sur un mécanisme qui se produit parfois, dans certains collectifs et dans certaines circonstances... VU SOUS UN CERTAIN ANGLE.



Autogestion, collectif inefficace ?



C'est un ping-pong. Ça dépend des chorégraphes et metteurs en scène. La personne à l'initiative du projet est souvent par défaut le metteur en scène, celle qui n'a pas su faire en sorte que les autres s'investissent. Les gens se mettent au service d'une vision et d'une envie et c'est difficile d'avoir le dernier mot parce que tu n'es pas dans la tête de la personne qui est à l'initiative de l'idée. Certains veulent une personne qui décide pour eux et d'autres ne supportent pas, d'autres que ça rassure, d'autres qui réagissent avec un « merci pour tes idées mais je contrôle ». Je n'ai jamais eu complète carte blanche. La création devient forcément une discussion.

As-tu vécu une expérience de spectacle sans metteur-se en scène ?

« Oui, entre 2005 et 2007, pour une compagnie qui n'existe plus. Nous étions une dizaine de comédiens qui essayaient de fonctionner en collectif : un scénographe, un vidéaste, un au son, un assistant scénographe... Au début nous n'avions volontairement pas de metteur en scène. Ça pataugeait. On a nommé un des comédiens metteurs en scène, il est sorti du plateau et a endossé ce rôle ; or, nous ne voulions pas de metteur en scène qui dirige. On ne voulait pas passer de « collectif » à « très hiérarchisé ». Le collectif n'a pas fonctionné, **nous nous perdions dans des heures de discussions**. Dans ces discussions sans fin, personne ne tranchait les décisions... mais personne n'avait envie que le metteur en scène ne tranche. Nous avons vécu une grande **frustration**, c'était une très mauvaise expérience pour tout le monde. Je préfère quand c'est clair ce que le groupe attend de chacun, quand les rôles et les attentes sont définis depuis le début. Ce n'est pas parce que le metteur en scène décide du montage de la pièce que la création n'est pas collective. Je propose tout ce qui me semble juste dans le projet mais c'est lui qui tranche car le metteur en scène **signe** l'œuvre. Lorsque je suis déçu de sa préférence, je signe sans être pleinement satisfait mais je n'ai pas un gros ego d'artiste. Pour certains, c'est leur carte de visite et leur carrière qui est en jeu. »<sup>1</sup>

Quels sont alors les ingrédients qui structurent un groupe et qui rendent un collectif résilient ?

« Les groupes sans structure peuvent être très efficaces pour aider les personnes à parler de leurs propres vies, mais ne sont pas aussi efficaces dans la poursuite d'une activité politique, ils se fatiguent quand les gens qui les composent « ne font rien d'autre que parler ». Il arrive qu'un groupe à structure informelle développe par hasard les compétences qui permettent de réaliser certains projets et il semble alors que ces

1 Vincent Deblue, discussion du 5 novembre 20129.



2 Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de Structure*, 1972.

3 Bande dessinée expliquant l'Holacracy® : Chiquet et Appert, *Changer de Technologie Managériale Avec l'Holacracy®*.

4 Université du Nous, *Wiki du MOOC 'Gouvernance Partagée'* 2019.

groupes fonctionnent bien. Cependant, même si le travail dans ce type de groupe peut être une expérience vraiment passionnante, il est pourtant rare et difficile à reproduire. Il y a presque inévitablement quatre conditions réunies dans de tels groupes :

- 1) Être focalisé sur la **tâche**. C'est l'action qui structure le groupe. La tâche détermine ce qui doit être fait et quand cela doit être fait.
- 2) Être relativement **petit** et homogène. L'homogénéité est nécessaire pour assurer que tous les participants ont un langage commun suffisant pour interagir.
- 3) Beaucoup de **communication interne**. L'information doit arriver à tout le monde, les opinions être sollicitées, le travail réparti et la participation aux prises de décisions assurée.
- 4) Peu de spécialisation technique. Tout le monde n'a pas à savoir tout faire, mais tout doit pouvoir être fait par plus d'une personne. Ainsi, personne n'est indispensable. D'une certaine manière, les personnes deviennent des rouages **interchangeables**. »<sup>2</sup>

L'autogestion est le nom donné à un organisme qui présente peu de structurations officielles. La **sociocratie** pose des principes qui redistribuent le pouvoir horizontalement, en structurant l'organisation en cercles, en rôles et en liens, et en utilisant les outils tels que la gestion par consentement et l'élection sans candidat. L'**Holacracy**®<sup>3</sup> a déposé un brevet sur sa vision du mode de fonctionnement interne d'une entreprise, et, lorsqu'il est contracté par elle, il se porte garant de sa juste application. « Contrairement à des modèles de gouvernance clairement définis comme la sociocratie ou l'Holacracy®, il n'y a pas de définition "officielle" de la gouvernance partagée, de règles à suivre pour pouvoir se dire en gouvernance partagée ou non. Il s'agit selon nous d'une intention, d'une pratique de gouvernance partagée, d'un chemin de transformation individuelle et collective. »<sup>4</sup> La **gouvernance partagée** désigne un nombre de principes inspirés de la sociocratie et de l'Holacracy®, éprouvés et affinés avec le temps. L'*Université du Nous* transmet son expérience d'une dizaine d'années de *faire ensemble*. Elle partage les écueils qu'elle a pu rencontrer en gouvernance partagée et les stratégies possibles pour que le chemin soit une belle expérience.

Les documents suivants donnent une vue d'ensemble sur les différents types d'organisations visibles aujourd'hui dans les entreprises industrielles comme dans les squats, sur leur rapport à l'autorité et en particulier la position de l'auto-gestion quant à la question du ou de la *chef·fe*.

Non-participatif

Différents niveaux de participation dans un contexte hiérarchique

Hors hiérarchie

Information

Consultation

Co-construction

Autonomie délimitée

Initiative ascendante

Autogestion

Autorité :  
Diffuse des informations.

Autorité peut :  
- Collecter des besoins pour alimenter sa réflexion.  
- Construire des propositions qu'elle présente pour recueillir les réactions et ajuster.

Autorité :  
- Ouvre des espaces où le groupe construit (avec ou sans elle) des propositions.  
- Prend les décisions concernant ces propositions.

Autorité :  
- Pose un cadre à l'intérieur duquel elle délègue l'autorité.  
- Evalue et régule le respect du cadre.

Groupe :  
- Se structure et génère une proposition

Plus de distinction entre autorité et groupe. L'organisation peut être structurée et des champs de responsabilité définis.

Groupe :  
Reçoit les informations.

Groupe :  
Répond aux consultations générées par l'autorité (apporte son point de vue sur une situation).

Groupe :  
Participe aux travaux de co-construction (apporte ses valeurs, ses élans, sa créativité...).

Groupe :  
- S'organise et exerce l'autorité de manière autonome dans le cadre définit.

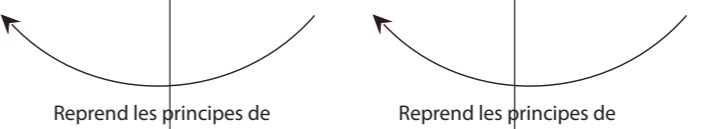
L'autorité :  
- Accueille ou non la proposition, et si oui : elle génère le cadre dans lequel elle lui permet d'évoluer (coconstruction, autonomie délimitée ou autogestion à priori).

Échelle de la participation par Karine Charles et Clémence Doutreleau membres du Nousistan, mai 2019, à l'intention des Maisons Familiales Rurale Drôme-Ardèche



Comparaison de différents types d'organisation horizontale

	Autogestion	Sociocratie	Holacracy®	Gouvernance Partagée	Entreprises agiles	Entreprises libérées
Quête	<b>Collectivement</b>	Equivalence efficacité transparence Horizontalité	Organisation plus humaine	Répartition du pouvoir Faire ensemble	<b>Satisfaire le client</b> Intégrer la complexité	<b>Motivation</b> Environnement de travail de qualité
Histoire	Compétence universelle A toujours existé Au XIXe dans la lutte ouvrière Aujourd'hui dans les entp. libérées	Terme inspiré d'Auguste Comte Fin années 1960 Diriger de manière humaine	Terme inspiré d'holarchie Système en poupées russes Les organes d'un corps Déposé comme marque	<b>Philosophie</b> Posture et culture Outils comme support de transformation ind. et coll. Diffusée par Université du Nous	1930-1940 Dans la production informatique Auto-organisation et autonomie des équipes	1930 Théorie X et Y: X suppose que l'humain n'aime pas travailler Y prône la confiance en l'humain Démarches empiriques ensuite conceptualisées
Principes	S'assumer soi-même Règles dessinées par personnes conernées Principe de "réappropriation"	Une vision Une mission Des buts Planifier-expérimenter-évaluer	Système de pilotage dynamique Strusture organisationnelle (raison d'être, redevabilité, domaine) Rôle =/= Personne Réunions d'intelligence collective (vision, organisation, efficacité)	Cultiver sa posture <b>Créer du Nous</b> Cadre de sécurité Pédagogie sensorielle	Satisfaire Faire simple Etre plus efficace	Liberté et responsabilité d'entreprendre Philosophie Transparence Diversité, apprentissage par l'erreur "Pourquoi" dans le travail
Organisation	Consensus Accès égalitaire (parole, initiatives) Lecture des dominations S'éduquer réciproquement Faire tourner les tâches Partager les informations	Le consentement (objection) Les <b>cercles</b> (responsables de leur déf.) Le double lien L'élection sans candidat (être <b>AVEC</b> ses collaborateurs)	Signer la <b>constitution</b> Holacracy® Holacracy® définit les modalités Adaptation aux situations	Changement de paradigme qui prend du temps Débute souvent par qq personnes	Service Intelligence collective avec leaders Technologies de l'information Processus amélioré en continu "Méthodes agiles" (équipe chargée de dev. un prod. et son organisation)	"Leader libérateur" (confiance) Axes stratégiques Centrage sur raison d'être Auto-organisation ("fonctions support" n'encadrent pas, principe de subsidiarité) Humanisation, être pleinement soi
Mots clés	Egalité Propriété commune Réappropriation Solidarité Anti-dominaton Anti-autorité	Transparence Vision mission objectif Double lien Cercle Consentement objection Feedback	Efficacité Raison d'être Holon Rôles distingués des personnes Cercle Agilité	Tensions Sensible Horizontalité verticalité profondeur Coopération Communication	Pragmatisme Auto-évaluation Expérimentation et apprentissage Satisfaction client Compétitivité Auto-organisation des équipes Vision holistique Savoir faire compétences, ingénierie Culture agile du changement Intrapreneuriat Collaboration	Leader libérateur Auto-organisation Auto-détermination Motivation Confiance Sens Adaptation, <b>Performance</b>







« Quand on découvre le concept d'autogouvernance, on commet parfois l'erreur de penser qu'il suffit de **supprimer la hiérarchie** et de tout régler démocratiquement sur la base du consensus. J'espère qu'il est clair désormais qu'il s'agit, évidemment, de tout autre chose. L'autogouvernance, comme le modèle pyramidal conventionnel qu'elle remplace, **nécessite un ensemble de structures, de processus et de modes de fonctionnement interdépendants**. Ils conditionnent la façon dont les équipes se constituent, dont les décisions se prennent, dont les rôles se définissent et se distribuent, dont les salaires sont fixés, dont les collaborateurs sont recrutés et licenciés, et ainsi de suite. »<sup>1</sup>

Dans les méandres de la civilisation occidentale, la **gouvernance partagée** qui entend répartir le pouvoir, se confronte souvent aux monopoles du pouvoir institutionnel et économique. En particulier en **architecture**, de nombreuses intrications historiques, culturelles, économique, politiques étouffent les élans collectifs. **La gouvernance partagée recèle pourtant une palette d'outils utiles pour la construction en collectif.**

## I. Qui a le Pouvoir ?

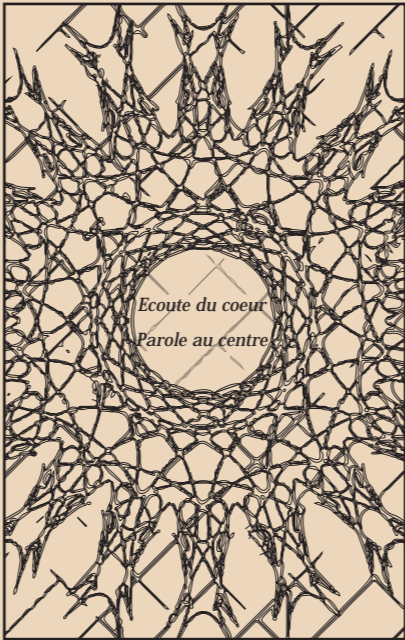
« Deux **axiomes** [...] paraissent guider la marche de la civilisation occidentale, dès son aurore : le premier pose que la vraie société se déploie à l'ombre protectrice de l'État ; le second énonce un impératif catégorique : *il faut travailler.* »<sup>1</sup>

Les auteur-es cité-e s dans cette première partie mettent en exergue comment l'État et l'économie capitaliste libérale constituent une prise de pouvoir sur la société d'individus et comment cette réalité peut brider l'architecture dans son élan vers le travail en collectif.

### A. Loi

« Le corps des lois qui régulent une société industrielle en reflète inévitablement l'idéologie, les caractéristiques sociales et la structure de classes, en même temps qu'il les renforce et en assure la reproduction. »<sup>2</sup>

Dans quelles valeurs le corps de loi s'est-il ancré ? Par quel biais s'est-il affermi ? Pourquoi doit-il « réguler une société » ? Comment se pérennise le système législatif ?



*Les groupes humains n'ont jamais été et ne sont jamais des conglomerats chaotiques d'individus uniquement mus par l'égoïsme et en lutte les uns contre les autres, comme veulent le faire croire les idéologues du capitalisme et de la bureaucratie qui n'expriment ainsi que leur propre mentalité.*

Cornélius Castoriadis

## Paradigme étatique occidental

Une société industrielle et étatique, rationnelle et efficace est-elle la preuve de la maturité de sa civilisation ?

« Pour que la question ait un sens, encore faut-il la poser de telle sorte qu'une réponse soit possible, c'est-à-dire sans postuler l'**universalité** du modèle occidental. L'histoire se dit en de multiples sens et se diversifie en fonction des différentes perspectives en lesquelles on la situe. »<sup>3</sup>

« Plus ou moins confusément, c'est bien cela que disent les chroniques des voyageurs ou les travaux des chercheurs : on ne peut pas penser la société sans l'État, l'État est le destin de toute société. [...] On décèle en cette démarche un ancrage **ethnocentriste** d'autant plus solide qu'il est le plus souvent **inconscient**. La référence immédiate, spontanée, c'est, sinon le mieux connu, en tout cas le plus familier. Chacun de nous porte en effet en soi, intériorisée comme la foi du croyant, cette certitude que la société est pour l'État. [...] On reconnaît ici l'autre visage de l'ethnocentrisme, la conviction complémentaire que l'histoire est à sens unique, que toute société est condamnée à s'engager en cette histoire et à en parcourir les étapes qui, **de la sauvagerie, conduisent à la civilisation**. « Tous les peuples policés ont été sauvages », écrit Raynal. [...] On peut alors se demander ce qui a retenu sur place les derniers peuples encore sauvages. »<sup>4</sup>



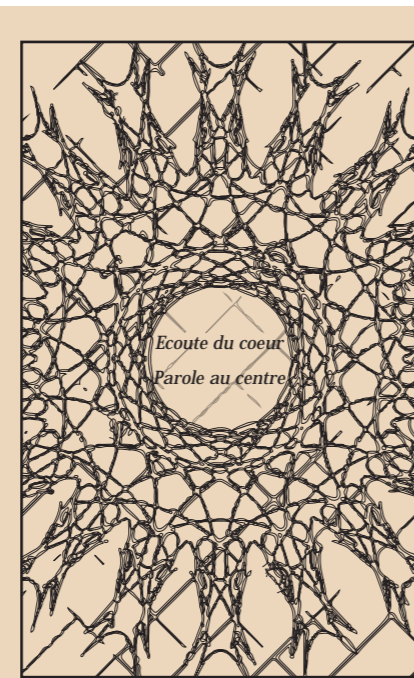
Général

La société ne reste-t-elle pas libre et souveraine ?  
Comment se dissimule l'hégémonie idéologique de l'État ?

Aujourd'hui, un « système normatif [...] se partage la planète. [...] **On doit prendre conscience de la teneur culturelle de nos standards.** »<sup>1</sup> de ce qu'ils représentent à l'origine de leur apparition, leur signification, le discours qu'ils sous-tendent. L'État utilise des mots dont il donne la signification ; « les mots, à l'instar des billets de banque, ont un cours forcé, et donc que ce cours, personne n'est libre de l'accepter ou de le refuser [...] **Nous ne soupçonnons pas qu'il faut à la réalité une mise en scène qui fonde la croyance en la vérité du monde.** »

« Les mots sont des valeurs fondées sur la confiance accordée à l'instance qui les garantit. »<sup>2</sup> Aujourd'hui, « la Science et la Démocratie ne peuvent « ni se tromper ni nous tromper »<sup>3</sup> ». La propagande publicitaire est le vecteur de diffusion des valeurs du système en place comme l'étaient les gravures au XVII<sup>e</sup> siècle<sup>4</sup>, elles portent les métaphores qui mettent en scène le discours de nos institutions, leur parole, elles sont un lieu d'exercice de leur pouvoir dès lors que nous leur avons donné notre **aveugle confiance**. La société lui a donné crédibilité. Il détient donc le mot. Il détient le **pouvoir**.

- 1 Legendre, *La Balafre*. p.84  
2 Ibid. p.91

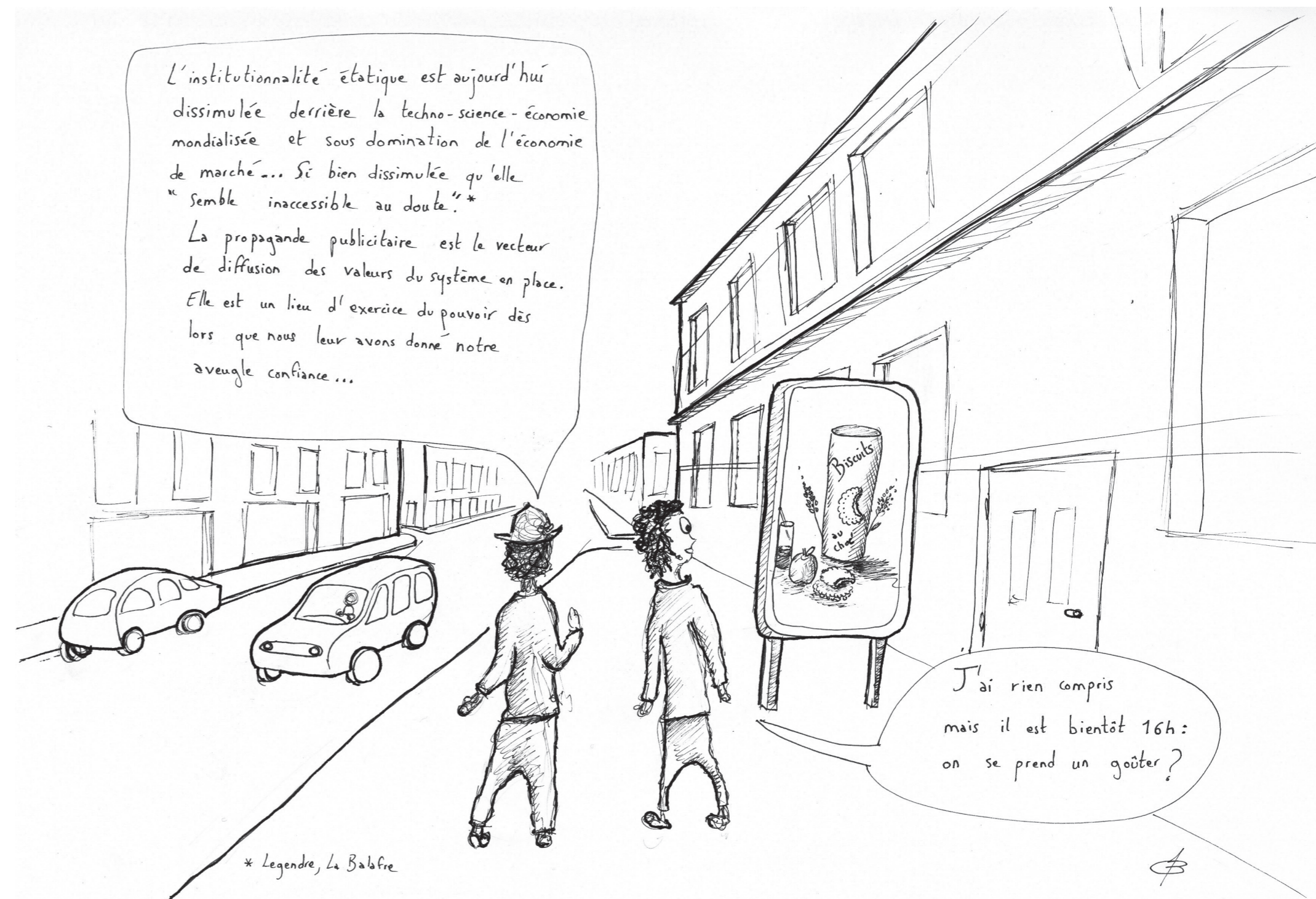


*Les groupes humains n'ont jamais été et ne sont jamais des conglomérats chaotiques d'individus uniquement mus par l'égoïsme et en lutte les uns contre les autres, comme veulent le faire croire les idéologues du capitalisme et de la bureaucratie qui n'expriment ainsi que leur propre mentalité.*

Cornelius Castoriadis

- 3 Acte de Foi catholique: « Mon Dieu, je crois fermement toutes les vérités que vous avez révélées et que vous nous enseignez par votre Eglise, parce que vous ne pouvez ni nous tromper, ni nous tromper ».

- 4 Legendre, *La Balafre*. p. 105



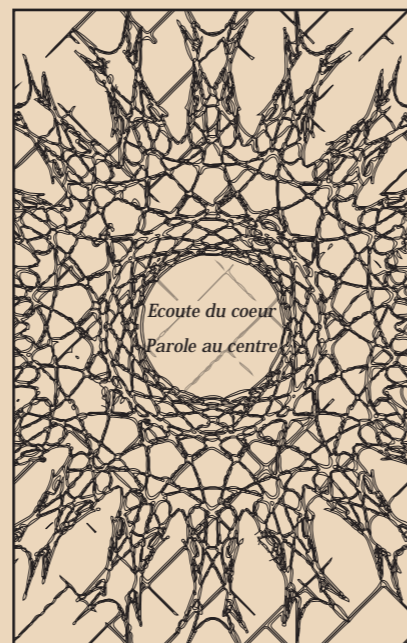


Comment s'est mise en place cette base fondamentale ? Pourquoi n'est-elle pas remise en cause ?

Pierre Legendre développe dans *La balafre*<sup>1</sup> que la société occidentale et thermo-industrielle, contexte de cet énoncé, s'implante dans « la civilisation du droit civil, et que cette « civilisation est la colle qui rend possible le Management et fait tenir la Mondialisation ». L'auteur explique l'intrication du **droit romain, du christianisme et de la formation de la science** dans la structure de notre civilisation européenne. « Le droit romain impose son système général de preuves rationnelles : le témoignage et la critique du témoignage, les indices matériels, l'écriture authentifiée, etc. Il n'est pas excessif de dire que le droit romain est l'annonciateur de l'esprit de positivité qui caractérise la méthode scientifique. » L'Église se servira de cette méthode dans son combat contre les « pensées sauvages » et la magie. « Elle va chercher ces arguments rationnels dans les procédures savantes du droit romain, l'allié naturel des institutions chrétiennes. » « La papauté et son réseau de juristes (ainsi que les universités, véritables petites républiques, qui, au départ, sont dans la dépendance de l'organisation pontificale) prennent en main, jusqu'à l'avènement des Temps Modernes, le destin intellectuel et, dans une large mesure, politique du droit romain. » L'Église se sert des méthodes et règles du droit romain pour instaurer ses règles sociales, combattre la magie et se diffuser. L'Empire romain s'est effondré mais l'Église a récupéré le droit romain. L'Église a ensuite perdu en pouvoir : le positivisme (selon Auguste Comte) vient remplacer l'ère métaphysique et théologique. Le droit romain a servi alors le droit occidental au niveau national et international.

Les romain-e s ne voyaient pas de limite dans la diffusion de leur culture. Lorsqu'elles s'implantaient quelque part, elles marquaient leur territoire avec deux axes de conquête le *cardo* et le *decumanus*. « On peut dire que le droit de Rome (notamment pour ce qui nous intéresse ici, le contrat, le système judiciaire) a enfanté l'idée d'une gestion universelle, du gouvernement **universel** par le droit. De son côté, la pensée scientifique s'est formée ayant peu à peu conquis le questionnement **sans bornes**, la recherche **illimitée**. [...] La science est devenue l'objet de dévotion sociale, un substitut ultramoderne de Dieu tout-puissant. [...] À l'ère ultramoderne, on voit la techno-science-économie essayer de faire coïncider coûte que coûte les notions, juridique et scientifique de loi. » Le droit hérité du droit canonique (règlement au sein de l'Église)

1 Ibid.



*La désaccoutumance de la croissance sera douloureuse. Elle sera douloureuse pour la génération de transition, et surtout pour les plus intoxiqués de ses membres. Puisse le souvenir de telles souffrances préserver de nos errements les générations futures.*

Ivan Illich

2 Legendre, *La Balafre*. p.60

3 Ibid. p.65

4 Ibid. p.96

5 Clastres, *La société contre l'état*. pp. 131-132

s'est **répandu** au sein de la communauté internationale en s'adaptant et se diversifiant selon les lieux. Il a résisté dans le temps, et, à présent, ces règles qui trouvent parfois une explication plusieurs siècles en arrière - sous la papauté - persistent.

Quels ont été les outils de l'État pour se propager comme système ?

« L'histoire de l'émergence des sciences modernes est tellement liée à cette genèse, à la formation d'une **pensée européenne aspirant à devenir standard mondial**, qu'il n'est pas possible, dans nos sociétés, de dissocier les conquêtes scientifiques, de la loi du vivre, c'est-à-dire de l'institutionnalité propre à cet espace géographique. [...] Ainsi raisonne la doxa, une opinion commune établie, qui transcende les clivages politiques, religieux et autres. Dès qu'il pointe, **le refus est considéré comme la manifestation d'une inertie sociale devant être éradiquée.** »<sup>2</sup>

L'État qui a « emprunté la colonne vertébrale du christianisme pontifical » est « garant du lien subjectif et social par la médiation d'un montage d'interprétations (herméneutique des **interdits**) ».<sup>3</sup> Il a quitté le monde du sacré, des mythes et de la tradition (du moins dans son intention, dans les faits ces aspects transparaissent). Il raconte une histoire, il donne à la société une identité, il définit ce qui se fait, ce qui est, de ce qui ne se fait pas, ce qui n'est pas. Il s'efforce de **rationnaliser** l'indicible du mystère de la vie (autrefois raconté en contes et ritualisé dans la tradition), de dompter l'inconscient des sujets, **d'éradiquer « la pensée sauvage au cœur de la modernité »**<sup>4</sup>, de leur renvoyer leur image comme un miroir.

« Il va de soi que tout cela concerne en premier lieu les sociétés fondées sur la division: maîtres- esclaves, seigneurs-sujets, dirigeants-citoyens, etc. La marque primordiale de cette division, son lieu privilégié de déploiement, c'est le fait massif, irréductible, peut-être irréversible, d'un pouvoir détaché de la société globale en ce que quelques membres seulement le détiennent, d'un pouvoir qui, séparé de la société, s'exerce sur elle et, au besoin, contre elle. Ce qui est ici désigné, c'est l'ensemble des sociétés à État, depuis les despotismes les plus archaïques jusqu'aux États totalitaires les plus modernes, en passant par les sociétés démocratiques dont l'appareil d'État, pour être libéral, n'en demeure pas moins le maître lointain de la **violence légitime.** »<sup>5</sup>

Comment pourrait-il en être différemment ?

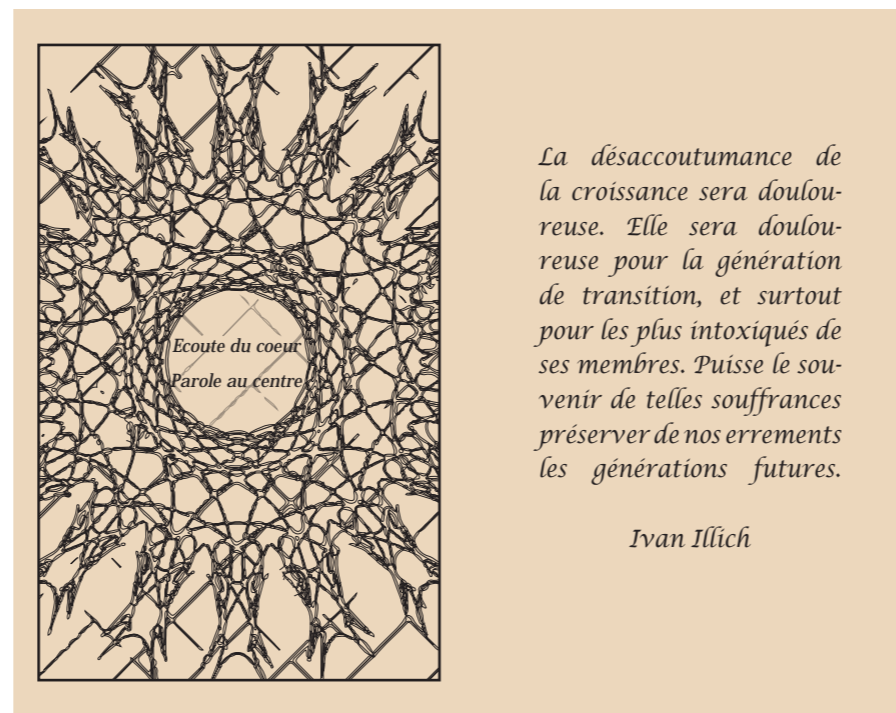
Dans les tribus primitives, lors du « rituel initiatique [...] les jeunes gens [...] consentent à s'accepter pour ce qu'ils sont désormais : des membres à part entière de la communauté. **Rien de moins, rien de plus.** Et ils sont irréversiblement marqués comme tels. Voilà donc le secret que dans l'initiation le groupe révèle aux jeunes gens : « Vous êtes des nôtres. Chacun de vous est semblable à nous, chacun de vous est semblable aux autres. Vous portez même nom et n'en changerez pas. Chacun de nous occupe parmi nous-même espace et même lieu : vous les conserverez. Aucun de vous n'est moins que nous, aucun de vous n'est plus que nous. **Et vous ne pourrez pas l'oublier.** Sans cesse, les mêmes marques que nous avons laissées sur votre corps vous le rappelleront. » [...] Ou, en d'autres termes, **la société dicte sa loi** à ses membres, elle inscrit le texte de la loi sur la surface des corps. Car la loi qui fonde la vie sociale de la tribu, nul n'est censé l'oublier. [...] La marque sur le corps, égale sur tous les corps, énonce : **Tu n'auras pas le désir du pouvoir, tu n'auras pas le désir de soumission.** Et cette loi non séparée ne peut trouver pour s'inscrire qu'un espace non séparé : le corps lui-même. »<sup>1</sup>

« Profondeur admirable des Sauvages, qui d'avance savaient tout cela, et veillaient, au prix d'une terrible cruauté, à empêcher l'avènement d'une plus terrifiante cruauté : **la loi écrite sur le corps, c'est un souvenir inoubliable.** »<sup>2</sup>

Il existe un lien entre corps, loi et écriture. Contrairement aux juifs, les chrétien·e·s se sont détaché·e·s de la lecture littérale et « somatique » de la Bible pour une interprétation « spirituelle » : « Avec le christianisme et son alliance romaine, nous sommes à la source de la dichotomie moderne **corps/esprit** (c'est-à-dire corps et psyché). Nous sommes à la source d'un **rationalisme décorporalisé**, qu'on peut aussi appeler [...] « le mythe rationnel de l'Occident » [M. de Dieguez]. »<sup>3</sup> La loi romano judéo-chrétienne ne part pas du corps mais de la raison, de l'esprit. La loi n'est pas écrite sur le corps, elle est écrite dans une instance abstraite : l'État, qui impose à la société son identité. Cette dernière est soumise à la « loi de la parole » dont parle Legendre, la parole comme regard « méta » qui définit une identité. Le pouvoir dans notre Occident est hors d'atteinte, il est **séparé** de la société qu'il encadre.

<sup>1</sup> Ibid. pp. 155-157

<sup>2</sup> Ibid. p. 157



La désaccoutumance de la croissance sera douloureuse. Elle sera douloureuse pour la génération de transition, et surtout pour les plus intoxiqués de ses membres. Puisse le souvenir de telles souffrances préserver de nos errements les générations futures.

Ivan Illich

<sup>3</sup> Legendre, *La Balafre*. p.39

La loi n'est-elle pas au service de la société afin de réduire les inégalités sociales générées par le libéralisme ? Des inégalités ou de l'État, qui est né le premier ? Quelle est la genèse d'une organisation étatique ?

« La division majeure de la société, celle qui fonde toutes les autres, y compris sans doute la division du travail, c'est la nouvelle disposition verticale entre la base et le sommet, c'est la grande coupure politique entre détenteurs de la force, qu'elle soit guerrière ou religieuse, et **assujettis** à cette force. La relation politique de pouvoir précède et fonde la relation économique d'exploitation. **Avant d'être économique, l'aliénation est politique**, le pouvoir est avant le travail, l'économique est une dérive du politique, **l'émergence de l'État** détermine l'apparition des classes. [...] »

C'est « la coupure politique qui est décisive, et non le changement économique. La véritable révolution, dans la protohistoire de l'humanité, ce n'est pas celle du néolithique [domestication des animaux, agriculture, découverte des arts du tissage et de la poterie, sédentarisation consécutive des groupes humains, etc.], puisqu'elle peut très bien laisser intacte l'ancienne organisation sociale, c'est la révolution politique, c'est cette **apparition mystérieuse**, irréversible, mortelle pour les sociétés primitives, ce que nous connaissons sous le nom d'État. [...] »

L'État, dit-on, est l'instrument qui permet à la classe dominante d'exercer sa domination violente sur les classes dominées. Soit. Pour qu'il y ait apparition d'État, il faut donc qu'il y ait auparavant **division de la société en classes sociales** antagonistes, liées entre elles par des relations d'exploitation. Donc la structure de la société – la division en classes – devrait précéder l'émergence de la machine étatique. Observons au passage la fragilité de cette conception purement instrumentale de l'État. Si la société est organisée par des oppresseurs capables d'exploiter les opprimés, c'est que cette capacité d'imposer l'aliénation repose sur l'usage d'une force, c'est-à-dire sur ce qui fait la substance même de l'État, « monopole de la **violence physique légitime** ». »

« Quel est le moteur de cette transformation majeure qui culminerait dans l'installation de l'État ?

Son émergence sanctionnerait la légitimité d'une propriété privée préalablement apparue, l'État serait le représentant et le protecteur des propriétaires. Fort bien. Mais



pourquoi y aurait-il apparition de la propriété privée en un type de société qui ignore, parce qu'il la refuse, la propriété ? » A éclôt le « **désir de possession qui est en fait désir de pouvoir**. [...] »

Toute société non primitive est une société à État : **peu importe le régime socio-économique** en vigueur. C'est pour cela que l'on peut regrouper en une seule classe les grands despotismes archaïques – rois, empereurs de Chine ou des Andes, pharaons –, les monarchies plus récentes – l'État c'est moi – ou les systèmes sociaux contemporains, que le capitalisme y soit libéral comme en Europe occidentale, ou d'État comme ailleurs... »<sup>1</sup>

L'échelle nationale peut-elle s'envisager sans État?

« On constate dans le monde des Sauvages, c'est un extraordinaire morcellement des « nations », tribus, sociétés en groupes **locaux** qui veillent soigneusement à conserver leur **autonomie** au sein de l'ensemble dont ils font partie, quitte à conclure des alliances provisoires avec les voisins « compatriotes », si les circonstances – guerrières en particulier – l'exigent. Cette atomisation de l'univers tribal est certainement un moyen efficace d'empêcher la constitution d'ensembles sociopolitiques intégrant les groupes locaux et, au-delà, un moyen d'interdire l'émergence de l'**État** qui, en son essence, est **unificateur**. »<sup>2</sup>

N'était-ce pas le cas de la Suisse au Moyen-Âge, un mode d'organisation en gouvernance partagée mais une association de cantons liés par une alliance de défense : le *Pacte fédéral*, ou *Pacte de 1291* entre trois cantons primitifs : Uri, Schwytz et Nidwald ? En fait, il jure simplement une alliance éternelle entre ses signataires contre tout agresseur.

« À la fin du Moyen Âge, ce pacte, qui n'était d'ailleurs pas unique en son genre, n'avait toutefois pas l'importance qu'on lui accorde aujourd'hui. Il s'agissait d'une simple alliance de paix parmi d'autres. À ce titre, le texte n'a rien d'une déclaration d'indépendance paysanne à caractère révolutionnaire. En effet, il visait en premier lieu à réaffirmer **l'autorité des élites locales**. »<sup>3</sup>

En Europe occidentale, il est difficile d'imaginer ce à quoi ressemblerait un territoire non unifié, parsemé d'îlots autonomes, tant l'État est ancré profondément dans la culture.

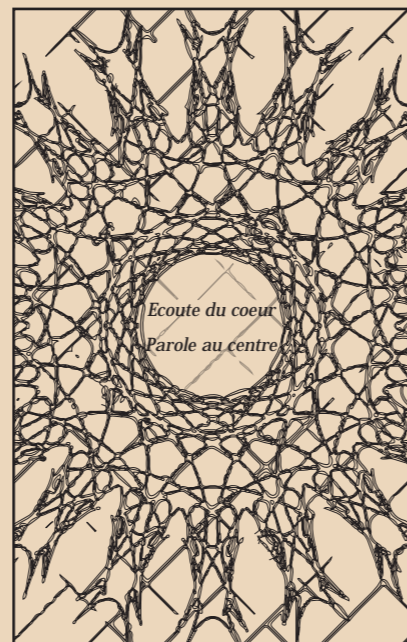
1 Clastres, *La société contre l'état*. pp.169-175

2 Ibid. p. 181

3 Le Conseil fédéral (last), *Le Pacte fédéral du 1er août 1291*.

4 Boutin, Jean-Théophile Desaguliers. Traduction et Commentaires de «The Newtonian System of the World. The Best Model of Government». Cité dans Lurçat, *Le Chaos et l'Occident*.

5 Lurçat, *Le Chaos et l'Occident*.



There is no alternative  
(TINA)

Margaret Thatcher

L'État véhicule en effet le concept d'universalisation dont la société même ne se détache pas :

« Jean-Théophile Desaguliers (1683-1744), physicien, philosophe et juriste, tente « de trouver dans le « système du monde » newtonien la justification du concept de liberté politique ». « Si les planètes poursuivent, toutes seules, leurs mouvements harmonieux en suivant les lois découvertes par le grand physicien, pourquoi ne pas découvrir des lois (au sens politique et juridique de ce terme) qui permettraient au gouvernement de fonctionner lui aussi par lui-même, sans être subordonné au pouvoir religieux ? »<sup>4</sup>

À l'époque, il n'est encore pas question de remettre en cause le fait même de l'État. Cependant, plus récemment :

« L'histoire du chaos, c'est d'abord l'histoire de la remise en cause de cette conception classique de la dynamique, qui n'est certes pas réduite à néant mais dont les **prétentions à l'exactitude absolue et à l'universalité sont réfutées par le développement même de la science**. » « Il y aura toujours un détail, si minuscule soit-il, qui ne sera pas tout à fait le même. [...] »

Il s'agit pour moi de [...] ne pas se contenter de comprendre le contenu scientifique du chaos, mais tenter aussi de comprendre la signification historico-philosophique de son histoire. [...] Pourquoi tout le monde connaît-il l'effet papillon, et personne le discours de Lighthill ? Pourquoi diton toujours « chaos », et jamais « horizon de prévisibilité » Ou « sensibilité aux conditions initiales » ? [...] Je suis obligé, après mûre réflexion, d'ajouter : l'histoire du chaos, c'est aussi l'histoire de **l'incapacité de la pensée occidentale de faire face d'une manière adéquate à cette réfutation**. »<sup>5</sup>

La société occidentale n'a pas accepté que sa pensée n'est pas universelle ni généralisable. En conséquence, elle stagne.

L'Occident piétine-t-il, peureux, au seuil d'un nouveau paradigme ?

« La pensée occidentale possède une étonnante puissance analytique, mais aussi depuis les origines une tendance permanente à la **généralisation** et même à l'**universalisation**. »

**sation** (qu'on trouve déjà chez les Présocratiques d'une part, dans la pensée chrétienne d'autre part). »

« L'esprit omniscient dont parle Laplace, ce n'est pas Dieu [...] Mais si ce n'est pas Dieu, qui est-ce donc ? Laplace le laisse entendre, malgré de prudentes restrictions : c'est l'esprit humain, éclairé par la **science** du XIX<sup>e</sup> siècle. Depuis Bacon et Descartes, l'entreprise scientifique est liée à une volonté, à un rêve de domination dont aujourd'hui encore elle ne sait pas se démarquer. »<sup>1</sup>

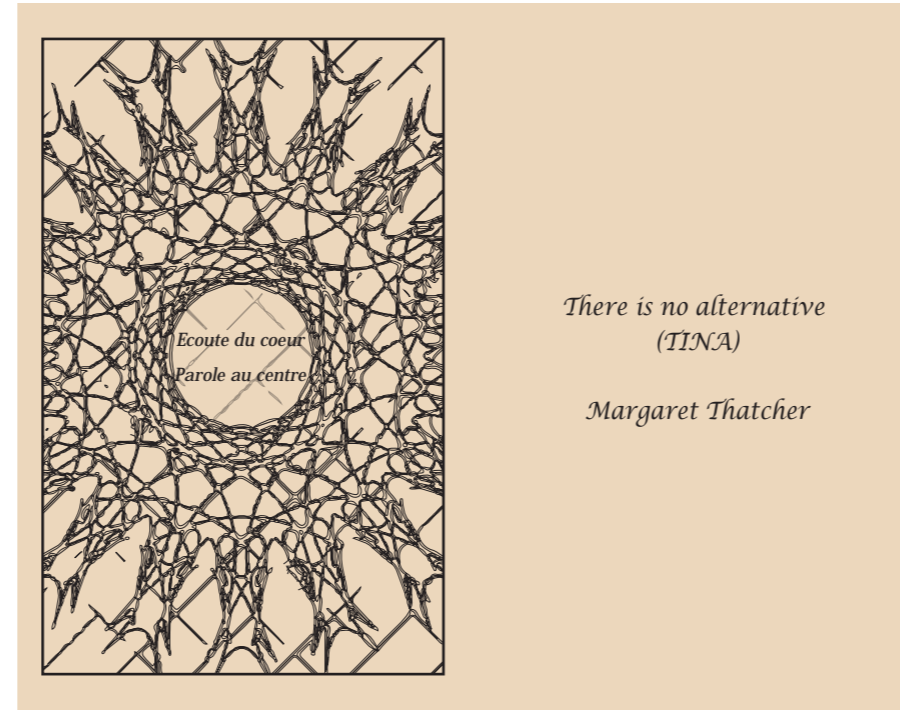
« **Ce rêve de domination a désormais perdu toute légitimité et ne survit qu'en vertu de notre inertie mentale.** Une époque de l'histoire s'achève, et nous peinons à deviner ce qui pourra lui succéder. Ne faudrait-il pas déjà tirer vraiment les leçons du passé et reconnaître où nous en sommes ? Pour rester dans le cadre fixé par ce groupe de travail, je dirai qu'un problème nous est posé : comprendre les acquis de la science du XX<sup>e</sup> siècle. Par comprendre j'entends ici : ne pas se borner à suivre les raisonnements de la physique pas à pas, mais pouvoir situer ses acquis dans une interprétation du monde. De ce point de vue, il faut reconnaître à mon avis que nous n'avons pas compris (Non pas : nous, les spécialistes, mais : nous, le public instruit). Le chaos, mais aussi la relativité et la mécanique quantique, par exemple, demeurent pour l'essentiel opaques. Il faut, je crois, reconnaître avec Emmanuel Levinas que nous assistons à la fin d'une certaine intelligibilité. **Saurons-nous le reconnaître ? Saurons-nous discerner les traits d'une autre intelligibilité, plus large, moins mesquine ? C'est là une tout autre question.** »<sup>2</sup>

Architecture

La suprématie de la science et de la rationalisation, la nécessité de certitude et de généralisation, se répercutent dans les différents domaines professionnels, notamment en architecture.

Déjà Vitruve énonçait que l'architecte tient en main les outils de la conviction et de la persuasion pour défendre son projet : « *c'est la démonstration qu'on en donne, appuyée sur*

- 1 Ibid.
- 2 Ibid.



- 3 Vitruvius, *Qualités de l'architecte*.
- 4 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 77
- 5 Legendre, *La Balafre*. p. 96

There is no alternative  
(TINA)

Margaret Thatcher

- 6 Funtowicz and Ravetz, *Science for the Post-Normal Age*.

le raisonnement de la science »<sup>3</sup>. Aujourd'hui encore, l'architecte se place en face du commanditaire en plaçant entre eux sa maquette, ses idées, sa réponse à la problématique : LA meilleure solution à tous les enjeux du projet.

Ceci rejoint la question du dessin en architecture.

Comment imaginer l'architecture différemment que dessinée, préméditée, organisée, maîtrisée, sous contrôle, avec un regard omniscient sur la situation ? Comment garder une flexibilité devant « l'imprévu, à commencer par les modifications qui surviennent fréquemment en cours de projet »<sup>4</sup> ? « Pourquoi parle-t-on d'écriture de la danse en Occident, et pas pour les savantes chorégraphies des multiples traditions africaines ? [...] »

*Nous touchons à l'impossibilité, pour l'intellect occidental, de concevoir la pensée autrement que sur le mode abstractiviste hérité de sa propre tradition »<sup>5</sup>.*

Complexité

L'État tend à contenir les mouvements de la société, rationaliser son comportement et généraliser les règles qu'il impose. Or, l'Occident semble vivre une phase de mutation, d'accélération et de divergence qui déborde du cadre étatique et lui échappe.

Général

« Dans les années 1990 naît le concept de science « **post-normale** »<sup>6</sup> qui est la stratégie de résolution des problèmes scientifiques à laquelle on peut recourir lorsque « les faits sont incertains, les valeurs sont polémiques, les enjeux sont importants et les décisions

urgentes ». La science a affaire à une **complexité croissante**. [...] [La] communauté experte « doit inclure une pluralité des savoirs (scientifiques, indigènes, locaux, traditionnels), de valeurs (sociales, économiques, écologiques, éthiques) et de croyances (matérielles, spirituelles) qui ajoutées aux « faits scientifiques » traditionnels, éclaire l'analyse du problème en jeu. »<sup>1</sup> »<sup>2</sup>

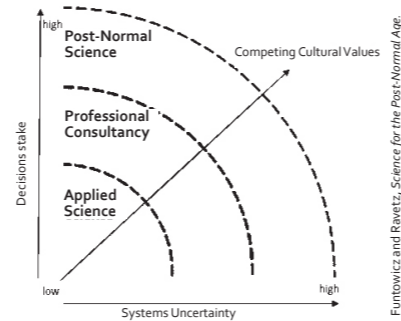
Qu'implique la complexité ? Qu'implique la crise ? Un retour en arrière ? Une remise en cause du progrès ?

« Il ne s'agit pas ici de remplacer l'idée de progression par celle de régression, c'est-à-dire de substituer une simplification mutilante à une autre. Il s'agit au contraire de considérer enfin en complexité l'idée de progrès. Pour cela, il faut détruire l'idée d'un progrès simple, assuré, irréversible, et considérer un progrès **incertain** dans sa nature comportant du régrès dans son principe même, un progrès, aujourd'hui, en crise à l'échelle de chaque société et, bien sûr, de la planète dans son ensemble. »<sup>3</sup>

« Il nous faut donc associer ces notions de **crise, évolution, révolution, régression**, au lieu d'en sélectionner une et éliminer les autres. Nous vivons tout cela à la fois. Et notre incertitude, c'est de ne savoir lequel de ces termes sera finalement décisif. »<sup>4</sup>

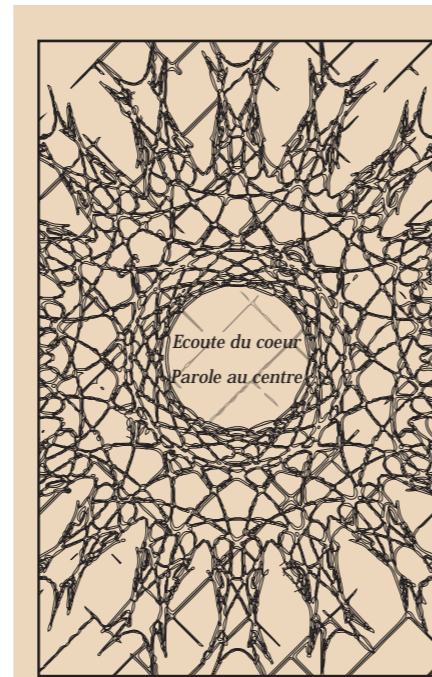
Quel est le rapport entre régression et complexité ?

« Quoi qu'il en soit de cette parenthèse, nous devons reconnaître à mon avis que le succès démesuré de l'« effet papillon » **en Occident est un aspect des fortes tendances régressives qui se manifestent aujourd'hui. Il semblerait que la déception causée par le dépassement du newtonianisme conduise à des réactions irrationnelles. Réactions que rendent possibles les difficultés de la pensée occidentale actuelle :** nous n'avons pas réussi à comprendre vraiment les grandes révolutions de la physique au XX<sup>e</sup> siècle, nous ne les avons pas intégrées dans une façon nouvelle de comprendre le monde. [...] Or il s'agit d'une dénomination grossièrement impropre. Je le disais dès le début : le mot « chaos » exprime la terreur devant l'abîme, devant ce qui est **obscur et incompréhensible**. C'est donc tout le contraire des travaux scientifiques que l'on regroupe sous le nom désormais consacré de chaos ! Ces travaux, en effet, font entrer dans le domaine de l'intelligible et du rationnel des phénomènes (physiques,



Funtowicz and Ravetz, Science for the Post-Normal Age.

Elle est devenue non rentable sur le plan économique, non soutenable sur le plan écologique et injuste sur le plan social. [...] Le mouvement de la décroissance, qui a pris naissance en France et rassemble aujourd'hui des personnes aux quatre coins du globe, milite pour des sociétés qui useraient moins de ressources naturelles et s'organiseraient selon des bases radicalement différentes. Simplicité, économie de la permanence, autonomie, audit de la dette, entropie, ex-



La réalité est que les décideurs, dans une entreprise centralisée, ne disposent simplement pas de suffisamment d'informations pour gérer la vie de l'entreprise dans ses détails. Mais comme l'idée de centralisation a bonne presse, les sociétés appliquent ce modèle [...] à la résolution de presque tous leurs problèmes.

Bob Fishman

1 D'Alisa, Demaria, and Kallis, *Décroissance*.

Préface de Fabrice Flipo : « [...] Quand le langage véhiculé devient inadéquat pour saisir le monde, il est temps de mettre de l'avant un nouveau vocabulaire, ce que propose cet ouvrage [...] sortir des balises de l'économisme triomphant [...]. Devant les crises économiques à répétition, l'accroissement des inégalités et les désastres écologiques, le remède de la croissance est un cul-de-sac.

tractivisme, et bien vivre, voilà quelques-unes des entrées présentées dans ce livre pour sortir des ornières idéologiques dominantes, décoloniser nos imaginaires. Et bâtir enfin une société égalitaire et soutenable, viable sur les plans écologique, économique et social. »

2 Servigne et al., *Une Autre Fin Du Monde Est Possible*. p. 134

3 Morin, *Où va le monde?* p. 46

4 Ibid. p. 53

mathématiques et autres) qui en étaient naguère exclus. Ils affinent notre conception du déterminisme en introduisant la notion d'horizon de prévisibilité. »<sup>5</sup>

Le chaos est-il classé hâtivement dans le domaine de l'irrationnel et du barbare par la société occidentale ? Assiste-t-on à un retour des vaudous ? Quelle nouvelle porte ouvre la science ?

« Il ne s'agit pas d'abandonner la Science pour entrer dans le monde des ténèbres, mais **d'enrichir les pratiques des sciences, dans une démarche d'ouverture et de métamorphose des pratiques** ».<sup>6</sup>

Architecture

Dans le processus de construction, comment se reflète la complexité croissante de la société occidentale ?

« Ainsi le statut de l'architecte quitte-t-il aujourd'hui son caractère définitif, et devient-il nettement plus problématique, mobile et perpétuellement inachevé. Comme l'écrit encore Prost, « les savoirs sont de plus en plus diversifiés, composites et hybrides, rendant bien **difficile leur attribution à un type d'acteurs spécifique** et [...] à des professionnels. Dans un tel contexte [...], les pouvoirs sont également de plus en plus diffus et les processus dans lesquels se positionnent les acteurs, de moins en moins linéaires - cette situation rendant bien difficile l'établissement d'une relation simple entre une proposition et un auteur ».<sup>7</sup>

« L'architecte est impliqué de nos jours dans des **réseaux** de partenaires infiniment plus nombreux qu'ils ne l'avaient été dans les années 1960 et 1970. »<sup>8</sup>



Ces réseaux ne pourraient-ils pas ouvrir l'architecture à un travail en collectif ?

Qu'en est-il réellement ? Comment fonctionne actuellement la pluridisciplinarité ? Quelle réponse donne l'architecture à la complexité croissance des projets ?

« Les bâtiments construits sont plus **sophistiqués** sur le plan technologique, on se préoccupe davantage de leurs qualités fonctionnelles, les exigences s'élèvent quant à leurs coûts, les délais de réalisation deviennent plus serrés. [...] Le changement intervenu à la fin des années 1980 et au début des années 1990 réside dans le fait que ces formes d'organisation et de répartition des tâches, qui associent plus étroitement métiers de la conception et de l'exécution, se sont étendues à des projets visant à construire des stades, des bâtiments aéroportuaires ou des logements sociaux.

Les arguments des globalisateurs :

Les promoteurs de tels rapprochements défendent l'idée selon laquelle on « pourrait aujourd'hui concevoir et construire plus rapidement et de manière moins compliquée en abordant ces activités **globalement**, ce qui souvent permettrait d'obtenir un meilleur résultat ».

Conjointement avec la Société suisse des entrepreneurs (SSE), la SIA a notamment développé et promu en 1998 un modèle de collaboration baptisé Smart, censé rénover la répartition des tâches entre les acteurs de la construction. Son objectif : mettre en œuvre les moyens d'une entreprise totale, apte à garantir le respect des coûts et des délais, sans s'encombrer de ses structures.

Ainsi le concept Smart propose-t-il d'inscrire le maître d'œuvre et les concepteurs **spécialisés**, ainsi que les entrepreneurs et les fournisseurs, dans une logique de partenariat voulant que les exécutants interviennent très tôt dans le processus. Leur connaissance des technologies et des méthodes de construction les plus récentes est en effet précieuse : « dans la phase de projet déjà, le processus de construction, les moyens et systèmes de construction sont optimisés au travers de la **collaboration** entre architectes, ingénieurs et entrepreneurs ». »<sup>1</sup>

Ces extraits soulignent que les programmes à construire sont de plus en plus complexes. Or, les programmes mentionnés sont « [l]es stades, [l]es bâtiments aéroportuaires ou [l]es logements sociaux ». Pour les deux premiers, l'impact carbone des modes de vie nécessitant ces programmes réfute la légitimité de leur construction. Quant aux logements sociaux, « ce

5 Lurçat, *Le Chaos et l'Occident*.

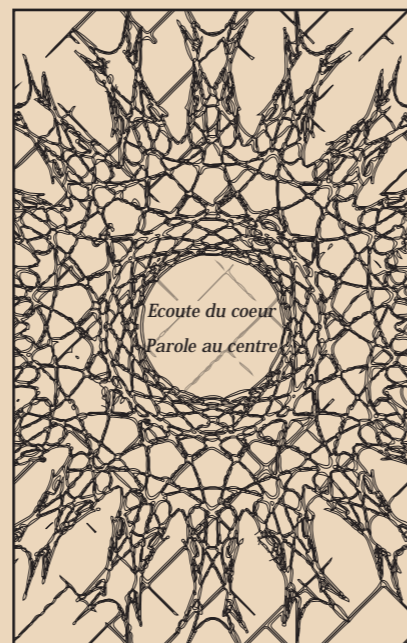
6 Servigne et al., *Une Autre Fin Du Monde Est Possible*. p. 132

7 Prost, *Ethique et architecture : enseignements venus d'ailleurs*. Cité dans Thierry Paquot éd., *Éthique, architecture, urbain*. Paris, La Découverte, « Armillaire », 2000, p. 153-168.

8 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 51

2 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p.250

3 ArtePlan and Élodie Dubocage, *Recetas urbanas, Architecture guerrilla*.



La réalité est que les décideurs, dans une entreprise centralisée, ne disposent simplement pas de suffisamment d'informations pour gérer la vie de l'entreprise dans ses détails. Mais comme l'idée de centralisation a bonne presse, les sociétés appliquent ce modèle [...] à la résolution de presque tous leurs problèmes.

Bob Fishman

1 Ibid. pp. 47-75

Image ci-contre: JORGE, JANIRA Y REYES. *Santiago Cirugeda*. Dans : *Arquitectura de la Vida* [en ligne]. lundi 29 décembre 2014 [consulté le 31 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <http://arqdelavida.blogspot.com/2014/12/santiago-cirugeda.html>>.

n'est pas l'énormité qui est révoltante, c'est cette façon de ranger des familles bien en ordre, méthodiquement, objectivement, en gommant maniaquement toute trace de groupement urbain, toute connivence. C'est toute une époque... Rien n'avait été construit d'aussi militaire ».<sup>2</sup> Face à la montée de la complexité, la SIA prône la présence d'un large éventail de compétences au sein de l'entreprise « globale » afin de mieux répondre aux enjeux du projet. Cette vision a cependant deux limites. Premièrement, elle a comme finalité la réduction du budget, et asservit l'architecture à l'économie de marché. Deuxièmement, la spécialisation des personnes au sein de l'entreprise pose des questions morales et éthiques développées dans le chapitre « spécialisation ».

La question de la complexité se résout-elle en revenant à des programmes simples, avec une régression dans l'emploi des technologies ?

Bien avant la construction d'un aéroport, dans les appartements, dans les bars et dans les parcs, les interactions humaines sont complexes. L'État, dans sa quête de rationalisation et d'homogénéisation masque le foisonnement de la vie.

Le témoignage des œuvres de l'architecte Santiago Cirugeda témoignent du lien

entre la complexité du XXIème siècle, les lois et l'illégalité. « Ses projets défendent des stratégies d'intervention subversives en milieu urbain (détournement de matériel de chantier en équipements d'aires de jeux, greffes architecturales sur des façades ou toits d'immeubles). Recetas urbanas promeut une architecture éphémère et réversible, défend les pratiques d'auto-construction d'équipements collectifs ou publics, valorise le réemploi des matériaux. Santiago Cirugeda revendique le caractère open source que peut revêtir la pratique architecturale, dont les outils sont mis à disposition en faveur de la transmission des savoir-faire et des expériences. »<sup>3</sup>



« Dans le cas des règlements pour les échafaudages par exemple, vous pouvez obtenir un permis pour en installer un parce que vous avez besoin de peindre la façade d'un immeuble que vous voulez « contaminer ». Vous pouvez toujours provoquer ce besoin en barbouillant ce mur d'un graffiti bien visible. Alors, vous installez votre échafaudage et pouvez construire un nouvel espace, votre propre refuge, privé, une architecture silencieuse, et ce avec n'importe quels matériaux, style ou dimension, comme vous le souhaitez. De même la durée de l'installation dépend de vous, car l'architecture silencieuse se doit d'être provisoire et évolutive; ce sont des conditions que les autres architectures (les normales) ne connaissent pas. De la même façon, d'autres échappatoires ou « recettes urbaines » peuvent être employées pour rappeler aux institutions leur **incapacité à tenir compte de la complexité du réel**, ni de reconnaître la capacité et l'aspiration des gens à prendre part à la "dérive" urbaine.

Toutes les réalités se manifestent elles-mêmes comme une synthèse de divers facteurs. Si je veux parler du phénomène urbain, je dois le faire en termes de différences et de complexité. La voie que nous avons à suivre **pour comprendre cette complexité ne peut être celle de la planification urbaine conventionnelle, puisque des systèmes invisibles et évolutifs, agissant dans l'espace public, créent eux-mêmes des structures complexes**. Nous avons alors le sentiment que les divers niveaux de complexité croissent et meurent. Le système de production, et les paramètres et mécanismes politiques et économiques qui dominent l'architecture nous font l'effet d'un inconcevable projet de planification global, fermé sur lui-même. »<sup>1</sup>

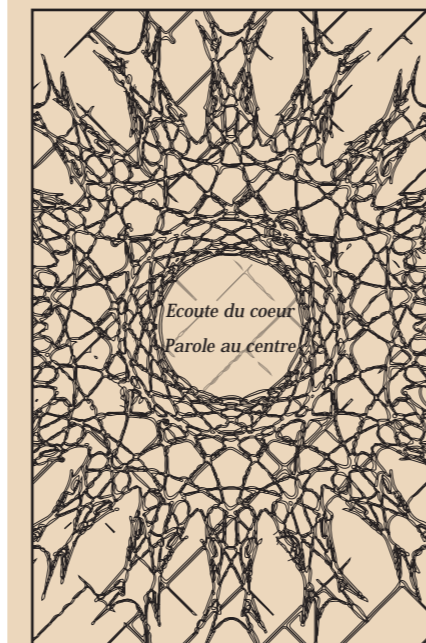
## Surenchère législative

« Le **contrôle** comme le pouvoir de ceux qui n'ont pas le courage du pouvoir. Le contrôle comme l'empire petit-bras des empereurs du petit soi. »<sup>2</sup>

« À leur manière propre, les magistrats deviennent un corps d'ingénieurs de la croissance. En démocratie populaire ou capitaliste, ils sont les alliés « objectifs » de l'outil **contre l'homme**. »<sup>3</sup>



Photo d'une oeuvre de Santiago Cirugeda  
© 2015 Copyright Carrol Lee Photos



- 1 Cirugeda, *Santiago Cirugeda*.
- 2 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 44
- 3 Illich, *La convivialité*. p. 134

Général

La complexité, l'État ne la comprend pas : elle effraie, il faut la contrôler. De fait, il se porte garant de l'objectivité, et le territoire sous son autorité lui doit obéissance. Il chasse et pourchasse ce qui échappe à sa maîtrise pour le rendre sage.

Dans cette homogénéisation, comment l'État gère-t-il ce qui est barbare ?

« Il ne s'agit plus de combattre ce qui n'est pas nous : il s'agit de le faire nôtre. De le transformer en « nous ». Le sauvage, le naturel, l'inexploré, les opposants, l'étranger, le gratuit : **rien ne doit rester en dehors du système**. L'hétérogène est endogénéisé, l'altérité s'assimile et se métabolise. Le climat ? Il est climatisé. L'inconnu ? Quel qu'il soit, se radiographie, se cartographie, il est rendu comptable et compatible. Si quelque chose échappe encore à la lisière du géré, le système allonge ses tentacules pour le raccorder au réseau, qui se veut total. »<sup>4</sup>

Ou bien encore,  
l'exercice du pouvoir  
assure la domination de la  
parole : seuls les maîtres  
peuvent parler.

Pierre Clastres

C'est précisément ce que n'acceptent pas les tribus primitives : elles soutiennent « le refus radical de l'**Un comme essence universelle de l'État** »<sup>5</sup>

Cette unification n'est-elle pas une protection nécessaire des citoyens ?

« Pour la surveillance quasi exhaustive de nos vies, nos gouvernements, aussitôt pointés du doigt, empoignent le totem d'immunité en hurlant **SE-CU-RI-TE! SE-CU-RI-TE!** La sacro-sainte [...] **sécurité** ! Quelles libertés nous avons prostituées en son nom ! Comme si l'insécurité suprême n'était pas de vivre dans un monde où strictement rien de ce que j'écris, dis et fais ne peut plus être intime ou privé ! [...] Ce circontrôle qui s'exerce à la fois du haut et du bas, de côté, de biais, oblique et lié, qui est à la fois intra-, inter- et exter- devient quasiment impossible à déjouer. À bien des titres, en outre, ce contrôle est un objet fractal. On le trouve à chaque échelle. »<sup>6</sup>

Photo d'une oeuvre de Santiago Cirugeda  
© 2015 Copyright Carrol Lee Photos



- 4 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 42
- 5 Clastres, *La société contre l'état*. p. 184
- 6 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 51



En témoigne le collectif *Primadelus*, né d'un besoin de vie et de liberté, construit des structures en bambous dans l'espace public et se confronte à la rigidité de l'État concernant la sécurité :

«L'équipe de Primadelus, on l'appelle la Cellule co-créatrice. Sebastien travaille dans les arts martiaux, Aymon dans les arts graphiques et l'écriture. Simon est diplômé des beaux-arts de Genève, artisan. Baptiste est un homme à tout faire, très manuel. Brousse est fondateur d'une association multiculturelle qui organise des événements ouverts au cœur de Genève. Auriane est archéologue et Pascal organise des manifestations pour le climat.

Genèse du projet :

Aymon faisait de la danse Buto avec Sebastien. C'est un maître de Tai-Chi - arts martiaux. L'idée de Primadelus c'est d'amener de la vie et de la folie à Genève l'hiver, quand la ville s'ennuie. Primadelus tient ses racines dans Le bar Perché, de décembre à janvier, de 2014 à 2016. Le bâtiment comptait 3 étages, deux mezzanines superposées. L'installation tenait en un « gouffre » de lycra comme une toile-tobogan qui atterrissait dans un matelas de cartons. 5 000 personnes ont sauté dans le gouffre. Le but de Primadelus est que les gens se sentent libres et axés vers le meilleur : « the goodness ».

Dans le projet Globaldelus, il n'y avait pas de vision précise au préalable si ce n'est celle de travailler autour de l'arbre. Les matériaux de récupération étaient testés sur place. Dans le collectif, certains ont l'habitude de travailler avec le bois. Simon quant à lui fait des lycras trouvés comme décoration depuis longtemps. Chez lui il avait du lycra et du bambou. Il a le rôle de celui **qui insuffle les idées folles**. « Juste parce que c'est fou on va le faire et ça va marcher ».

Le projet ne consiste pas en des idées et des concepts architecturaux. Il s'agit de matériau et de toucher. C'est un cocon agréable nommé le « swim cloud ».

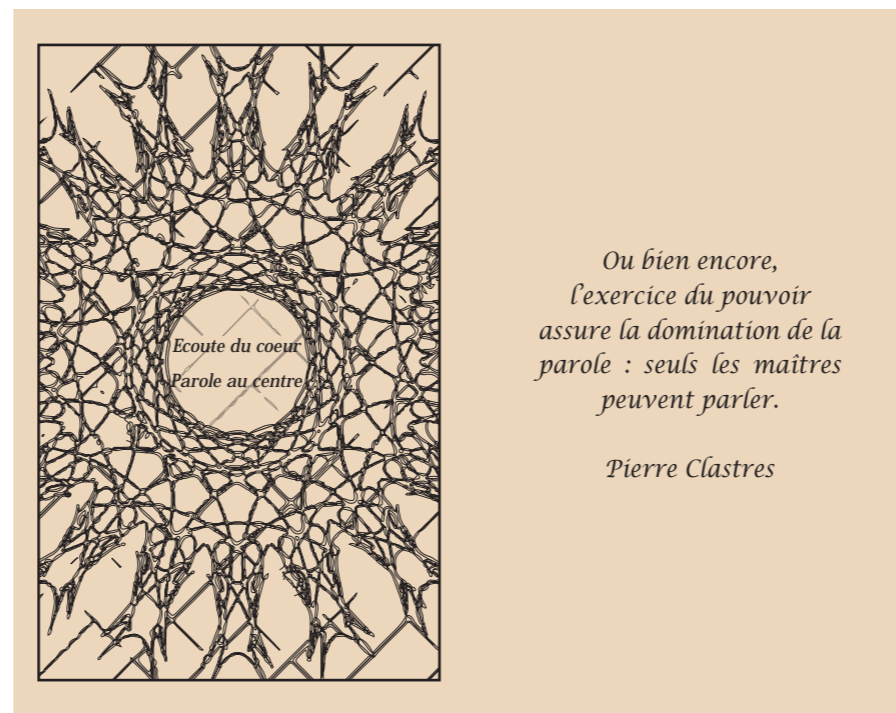
Un ami curateur d'exposition à Meyrin a proposé à Simon d'exposer. Il a à son tour contacté ses amis pour créer la structure en bambous sur laquelle il pose ses toiles. Le projet démarre. La motivation est maximale. Sébastien portera tous les bambous sur son vélo d'Annemasse à Meyrin.

**Le projet est donc né en trois étapes. Il commence avec la danse. Vient ensuite l'idée d'amener de la joie et de la folie dans l'hiver genevois. Ensuite, la puissance de l'idée faisant effet, la bande reçoit des invitations concrètes à exposer officiellement.**

Process : la différence entre le travail d'artiste et celui de l'architecte :

**L'artiste travaille par nécessité, toute sa vie en quête de compléter quelque chose.**

1 Conversation du 25 septembre 2019 avec Aymon de Primadelus. cf. photos pp. 96-97



Ou bien encore,  
l'exercice du pouvoir  
assure la domination de la  
parole : seuls les maîtres  
peuvent parler.

Pierre Clastres

2 Legendre, *La Balafre*. p. 94

Ce qui plaît dans le projet de Primadelus c'est le **non-respect de la ligne, la cassure, la folie architecturale**, la liberté que les artistes se donnent dans un contexte comme celui d'un jardin où l'on peut venir vivre un doux moment. L'œuvre ne nécessite pas beaucoup de connaissances, juste d'agir. C'est entre l'artisanat et l'art. Il existe une image de base, une vision mais l'œuvre prend forme sur place. Ceci induit de la **frustration** quand la volonté d'un artiste se place sous la volonté des autres. La satisfaction personnelle est amoindrie quand le travail se fait pour quelqu'un d'autre. Quand l'image n'est pas claire, on se marche sur les pieds. C'est ce qui s'est passé à la Ferme des Tilleuls à Renens. Un architecte ne laisse pas la forme au hasard avec le dessin. Au jardin botanique, chaque membre de Primadelus développait sa propre œuvre. »<sup>1</sup>

Dans les jours qui ont suivi cette discussion, le jardin botanique de Lausanne a condamné certaines installations en demandant de ne pas escalader les bambous, certains lycras ont été retirés.

La raison d'être de l'État serait-ce donc la protection des citoyens au prix de leur amusement ? Définirait-il, comme la membrane d'une cellule, l'identité de la société, filtrerait-il ce qui entre et sort de son corps et protégerait-il son contenu ?

Pierre Legendre exprime dans *La Balafre*, que l'État est dans la société occidentale, cette source sûre, transparente, rationnelle, objective qui ne peut « ni se tromper, ni nous tromper ». L'État joue le rôle du miroir : il définit ce qu'est la société et le distingue de ce qu'elle n'est pas. Et « la vérité du miroir ne se discute pas ». Il dicte, norme, juge, interdit et punit. Les sujets qui forment la société obéissent.

La loi définit ce qui est extérieur de ce qui est intérieur à la société dont elle **garantit l'identité**. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. La **Démocratie** (le Peuple, comme concentré de complexité) et la **Science** (techno-science-économie, avec son marché capitaliste) font la loi.<sup>2</sup>

Le processus d'homogénéisation n'est donc pas généré seulement par l'État ?

« Nos démocraties sont un libricide collectif. Qu'elles ont - pulsions lourdes - inconsciemment cherché à répondre à l'angoisse existentielle de la liberté que postulent nos Constitutions en s'inventant un monde sans dehors, sans trou, sans risque, sans

espace. Un monde du «Continu-Homme» : un anthropocentrisme extrême, servi et asservi à une technologie omniprésente qui ne tolère pas la déconnexion, la rupture, l'écart. Pas le moindre vide libérateur. [...]

On se fabrique du Dedans confortable mais inquiet, des technococons emmaillottés de fibres optiques qui pendent comme des sacs de chenille aux branches du capital - et qu'aucun printemps n'arrive pour l'instant à déchirer. Cette zone du Dedans enfle de l'intérieur, elle nous tient ensemble et nous rassure, elle est une boule immense de fils qui grossit comme un soleil tiède. Elle est comme l'univers à sa naissance : il n'y a rien d'autre que sa dilatation : pas plus d'espace que ce que sa matière occupe. Cette Zone du Dedans, c'est précisément ça que j'appelle le **Contrôle**. Une façon géniale de s'entre-limiter, de s'entre-surveiller, de permettre que tout bouge (à l'intérieur) sans que rien n'arrive < de l'extérieur. En ce sens, le dehors, «un» dehors - car il est toujours singulier, ce serait ce qui échappe absolument au Contrôle. »<sup>1</sup>

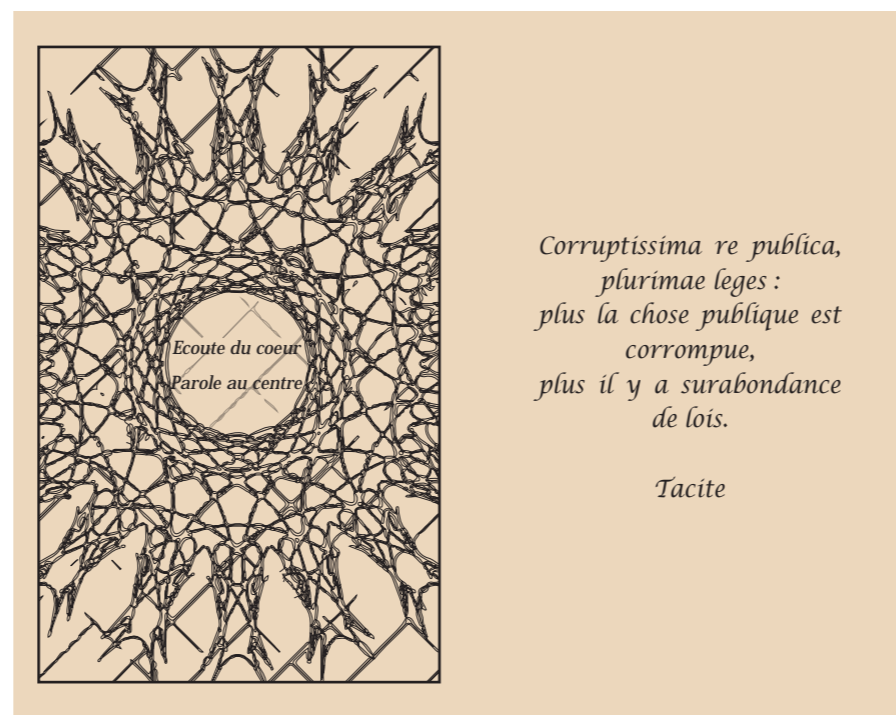
À petite échelle, quel impact a l'abondance de loi sur les membres d'une société, d'une entreprise ?

« La tendance naturelle des personnes qui occupent [l]es fonctions « support » [ressources humaines (RH), planning stratégique, juridique, finance ; communications interne, management du risque, audit interne, relations avec les investisseurs, formation, relations publiques, environnement, ingénierie, contrôle de la qualité, gestion des connaissances] est de justifier leur rôle en imaginant, souvent avec les meilleures intentions du monde, des manières de « créer davantage de valeur en édictant des règles et des procédures, en consolidant une expertise, en trouvant de nouveaux problèmes à résoudre. Au bout du compte, elles concentrent le pouvoir et la prise de décision loin d'une base qui se sent dépossédée de tout pouvoir, **réduite à suivre des règles qui n'ont souvent de sens qu'en théorie mais qui ne peuvent répondre à la complexité des situations concrètes** qui se rencontrent sur le terrain. [...] les économies d'échelle et de compétences permises par les fonctions supports sont souvent contrebalancées par la **démotivation** qu'elles entraînent. »<sup>2</sup>

« Dans le travail, par exemple, qu'il s'agisse des ateliers ou des bureaux, une partie essentielle de l'« activité » de l'appareil hiérarchique, des chefs d'équipe jusqu'à la direction, consiste à surveiller, à **contrôler**, à sanctionner, à imposer directement ou

1 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 43

3 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie*.



*Corruptissima re publica,  
plurimae leges :  
plus la chose publique est  
corrompue,  
plus il y a surabondance  
de lois.*

*Tacite*

2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 112

4 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p.215  
Citant Rey O (2014), *Une question de taille*, Stock,

5 Ibid. p. 214

indirectement la « discipline » et l'exécution conforme des ordres reçus par ceux qui doivent les exécuter. Et pourquoi faut-il organiser la contrainte, pourquoi faut-il qu'il y ait contrainte ? Parce que les travailleurs ne manifestent pas en général spontanément un enthousiasme débordant pour faire ce que la direction veut qu'ils fassent. Et pourquoi cela ? Parce que ni leur travail, ni son produit ne leur appartiennent, [...] parce qu'il y a un conflit perpétuel entre ceux qui travaillent et ceux qui dirigent le travail des autres et en profitent. En somme donc : il faut qu'il y ait hiérarchie, pour organiser la contrainte et il faut qu'il y ait contrainte, parce qu'il y a division et conflit, c'est-à-dire aussi, parce qu'il y a hiérarchie.

Plus généralement, on présente la hiérarchie comme étant là pour régler les conflits, en masquant le fait que l'existence de **la hiérarchie est elle-même source d'un conflit perpétuel**. Car aussi longtemps qu'il y aura un système hiérarchique, il y aura, de ce fait même, renaissance continuelle d'un conflit radical entre une couche dirigeante et privilégiée, et les autres catégories, réduites à des rôles d'exécution. »<sup>3</sup>

À plus grande échelle, quel est l'impact de la société de contrôle ? Face à la complexité croissante du développement de la société, la surenchère de lois prend le contrôle d'un territoire de plus en plus drastiquement. Cette situation est-elle pérenne ?

« Plus la taille du groupe augmente, plus ses institutions doivent être solides, et plus elles deviennent aliénantes et « froides ». Elles perdent leur taille humaine et souffrent de symptômes de leur **dém mesure** : accaparement du pouvoir par un petit nombre, échec de la gestion centralisée de la complexité croissante, apparition de l'indifférence et de relations utilitaristes entre les individus, etc. »<sup>4</sup>

« [Un] problème de taille [dans les deux sens du terme] se situe au niveau du coût (énergétique) de la complexité sociale croissante. En effet, le coût n'augmente pas de manière proportionnelle : chaque augmentation de taille et de complexité coûte proportionnellement plus cher que les précédentes. Dans une grande société interconnectée, les coûts d'administration, de distribution, de transport, de défense ou de communication sont devenus démesurés (d'autant que ces activités sont rendues possibles uniquement par le miracle éphémère des combustibles fossiles). Gérer tout cela devient très difficile, voire **impossible, pour une autorité centrale, laquelle réagit en renforçant son contrôle et son autorité, sans savoir que c'est précisément cela qui provoque sa perte...** »<sup>5</sup>



Qu'est-ce qui manque à l'État ou lui échappe et jusqu'à causer *sa perte* ?

D'un point de vue étatique, la législation sait mieux que la société ce qu'il lui faut, elle ne connaît pas l'inconscient, pour l'État tout est rationalisable. Alors que de fait, les méandres de l'inconscient et de l'âme humaine lui sont opaques en même temps que la politique devient opaque pour les individus.

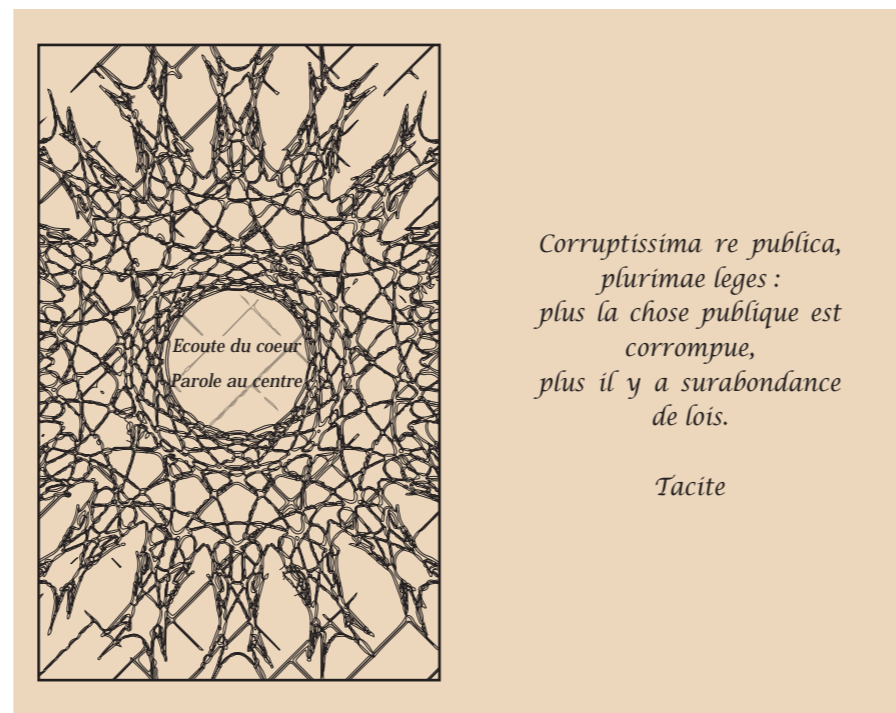
« Dès qu'une hiérarchie du commandement s'instaure, la collectivité devient **opaque** pour elle-même, et un énorme gaspillage s'introduit. Elle devient opaque, parce que les informations sont retenues au sommet. »<sup>1</sup>

Cette opacité n'est-elle pas le barbare d'aujourd'hui ? Balafre explique comment l'Empire romain a repoussé la barbarie, puis l'Église la magie. Qu'en est-il aujourd'hui ? L'État se bat-il contre a barbarie ?

Edgar Morin explique : « il nous faut alors considérer la barbarie, non seulement celle que n'a pas encore pu chasser le progrès de la civilisation, mais aussi celle qu'a produite ce même progrès de la civilisation. On peut même dire que les formes nouvelles de barbarie, issues de notre civilisation, loin de réduire les formes anciennes de barbarie, les ont réveillées et s'y sont associées. Ainsi, il s'est développé une forme de barbarie rationalisatrice, technologique, scientifique [...]. Marx avait fort bien pronostiqué au siècle dernier la montée triomphante de la barbarie dans la civilisation. Il avait lancé l'alternative : socialisme ou barbarie. Il n'avait pu imaginer que le socialisme et la barbarie auraient contracté alliance ; c'est que le « socialisme » advenu n'est pas le socialisme idéal de sa prévision, mais le socialisme étatique d'appareil, qui permet de conjindre et concentrer en lui la barbarie du pouvoir d'État, [...] la barbarie bureaucratique. [...] Walter Benjamin avait compris que **tout développement de civilisation comportait son envers ou fondement de barbarie.** »<sup>2</sup>

1 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie.*

2 Morin, *Où va le monde?* pp. 46-48



*Corruptissima re publica,  
plurimae leges :  
plus la chose publique est  
corrompue,  
plus il y a surabondance  
de lois.*

*Tacite*

3 Levasseur, *Construire plus Librement ?*

4 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée.* p.247

5 Ibid. p. 250

Architecture

« Quel est le phénomène qui fait apparaître les règlements ? Il y a un siècle, qui était l'équivalent des règlements actuels ?

Qui est intéressé de ne pas limiter les contraintes pour construire ? Peut-être pas grand monde ? Sans doute seulement ceux, je les espère quand même nombreux, non pas qui supportent mal la routine, mais ont **besoin de respirer, de rêver, de vivre dans l'émerveillement** de la nouveauté de chaque jour !

**L'état exerce en particulier sur l'individu, à travers le permis de construire, un droit que j'estime abusif.** Quelle est la part normale de ce droit ? Quelle est la part abusive ?

Quelle **liberté** peut-on prendre par rapport au permis de construire ?

On assiste à un réel **pouvoir de l'État** sur les personnes ayant librement construit sans son autorisation. »<sup>3</sup>

« **Les relations d'autorité dessinent l'architecture, bien plus que l'architecte...** »<sup>4</sup>

La réaction de la mairie à un projet participatif à la ZUP de Luth, organisé par Lucien et Simone Kroll, le montre assez explicitement. « **Nous n'allons tout de même pas demander à nos propres locataires comment nous devons faire !** » Abandon... »<sup>5</sup>

« La pratique est encore plus **complexe** que les textes qui veulent la réglementer. Chaque constructeur réagit à sa manière devant **ce réseau de contrôles**, chaque maire a sa philosophie, chaque responsable de l'équipement ses critères d'appréciation. L'attitude des uns et des autres devant cette législation va de la régularité la plus scrupuleuse à l'anarchie déclarée, en passant par la tolérance intelligente des uns, l'aveuglement complaisant des autres. »<sup>1</sup>

En Suisse par exemple, « La SIA est un exemple particulièrement frappant d'une **réglementation privée** qui, bien que destinée aussi à défendre les intérêts de la profession, **se substitue à une législation publique**. On se trouve dans un cas d'« **autorégulation** ». »<sup>2</sup>

« La **SIA**, fondée en 1837, joue un rôle déterminant dans l'organisation de la pratique architecturale en Suisse. Elle a pour but de développer les relations entre ses membres et de défendre leurs intérêts, de les faire progresser dans le domaine technique et de « les inciter à promouvoir l'honneur et le prestige de la profession » (article 1er des statuts). Elle élabore et publie à cette fin des **normes, des règlements**, des modèles de contrats et des directives, des recommandations et des documentations variées. »<sup>3</sup>

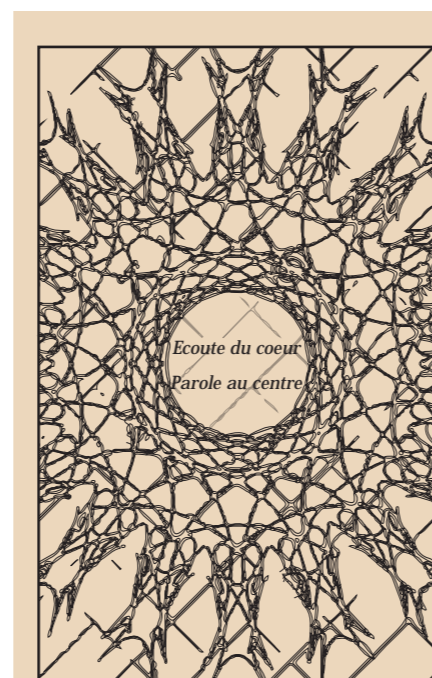
« Les cantons, surtout alémaniques, [restent] sans législation sur l'exercice de la profession d'architecte. [...] Il est même loisible aux particuliers d'élaborer et de signer eux-mêmes des plans d'architecture [...]. Les demandes sont par ailleurs examinées par des commissions d'architectes et **l'influence de la SIA agit comme une loi sur la construction**. »<sup>4</sup>

Le directeur de la **SIA** publie en 1913 un article où il exprime ses doutes vis-à-vis de la suprématie de l'architecte. Selon lui une bonne architecture découle de l'adaptation à la fonction, or la contrainte utilitaire est inévitable. Le débat de forme et fonction est entre autres nourri par l'émergence de nouveaux matériaux de construction comme le béton armé, l'éternit et le linoléum et l'essor des entreprises générales de construction. Par mimétisme des tendances, tout le monde construit en béton qui devient la **référence** de ce qui est « bien », puis progressivement une **norme**.<sup>5</sup>

En France comme en Suisse, « On va de plus en plus vers un système très fermé et très conventionnel tout en s'en défendant. [...] Toute la **réglementation** qui recouvre le monde du bâtiment et du théâtre est extrêmement prégnante dans la recherche d'un nouveau fonctionnement, d'un nouvel imaginaire de l'espace. »<sup>6</sup>

- 1 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163
- 2 Knapp B., *La Profession d'architecte En Droit Public*. Cité dans *Architecte en Suisse*, 2006 p. 65

- 7 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. pp. 26-27
- 8 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163



*Le but de la loi n'est pas d'abolir ou de restreindre, mais de préserver et d'accroître la liberté des gens.*

*John Locke*

- 3 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 64
- 4 Ibid. p. 38
- 5 Gubler, *Nationalisme et Internationalisme Dans l'architecture Moderne de La Suisse*. p. 50-59
- 6 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Jean-Marie Eichert

- 9 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 51
- 10 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Yona Friedman
- 11 Ibid. Patrick Bouchain le 12 février 2013 à Paris

« Fixer d'emblée de nombreuses données [...] s'inscrit en contradiction avec l'objectif visé, qui consiste à trouver des solutions libres et novatrices. Selon certains, **la marge de manœuvre de l'architecte s'en trouve considérablement réduite**. »<sup>6</sup>

« En définitive, le système d'accès à la concurrence serait en passe de **rigidifier les normes** professionnelles, fortifiant le risque que la production architecturale et urbaine s'en trouve **appauvrie**. »<sup>7</sup>

Comment avancer dans l'histoire vers une transition écologique et humaine ? N'est-il pas nécessaire de prendre du recul par rapport aux normes et lois telles que celles issues de la SIA suisse ?

De fait, « **L'inertie des structures** mises en place depuis la révolution industrielle **empêche la remise en cause** des habitudes des spécialistes aussi bien que des usagers. »<sup>8</sup>

« **Peu de choses bougent** [...] dans le domaine [du logement] en Suisse où le cadre juridique, et le mode de vie stimulent bien peu l'expérimentation. »<sup>9</sup>

Comme témoigne Yona Friedman : « Quoi qu'on fasse, il existe toujours un deuxième chemin, il n'y a jamais un chemin unique [...]. Quand je fais quelque chose je veux savoir quel est le deuxième chemin. Peut-être que le main stream était bien mais ça ne vaut pas la peine de le discuter.

Durant la deuxième guerre mondiale, le courage a été nécessaire pour s'opposer par les actes et faire autrement. Il ne s'agit pas de se battre « contre », mais simplement **ne pas suivre le main stream**. Je suis le produit de l'époque de la deuxième guerre : j'ai appris que le main stream et l'obéissance c'est dangereux. »<sup>10</sup>

Il faut parfois faire preuve d'inventivité, et user de subterfuges pour répondre à la loi plus ou moins déconnectée de la réalité tout en parvenant à créer le projet désiré.

« Un jour pour un festival de musique électroacoustique dans de grandes halles d'aviation, les pompiers refusent le chauffage par panneaux rayonnant et les bombonnes de gaz au pied. La **commission de sécurité** passe et interdit le chauffage. « Les chauffages à gaz sont accordés dans les lieux de culte en pierre et de manière exceptionnelle dans les lieux de cultes en métal. » Je fais quelques démarches, le curé du Bourget accepte de dire une messe avant le festival, il bénit les lieux, les bombonnes sont acceptées et le festival démarre. »<sup>11</sup>

L'abondance de lois contraint fortement la conception de l'architecture ainsi que son processus de construction. Seules quelques circonstances particulières ouvrent une brèche.

« Les relations d'autorité dessinent l'architecture, bien plus que l'architecte ... Ou bien l'enclave de non-autorité qu'on parvient parfois à assurer **dans un espace et dans un temps limités.** »<sup>1</sup>

Dans quels cas l'architecture peut-elle répondre à la complexité d'une société en crise et faire fi de la rigidité des normes ?

« Architecture is generally considered as a slow and cumbersome discipline, limited in its ability to respond quickly to crises or changing social climates. Read as a medium of communication, architecture's political statements are typically made in exaggerated terms of permanence - consolidating an imperial presence, for example, in mighty agglomerations of stone and brick. [...]

Temporal, **collapsible and mobile structures have long been associated with activism and the demonstration of new social orders.** [...]

The products of temporary architecture therefore straddles two moments: the kaleidoscopic present and the uncertain future. Pre-empting larger forces of gentrification and urban renewal, temporary architecture can act as a means of creating interest, a transition slide for what is yet to come.»<sup>2</sup>

Comment l'architecture devient-elle un lieu d'activisme politique et social ? Comment l'architecte peut-il militer à travers l'exercice de son métier ?

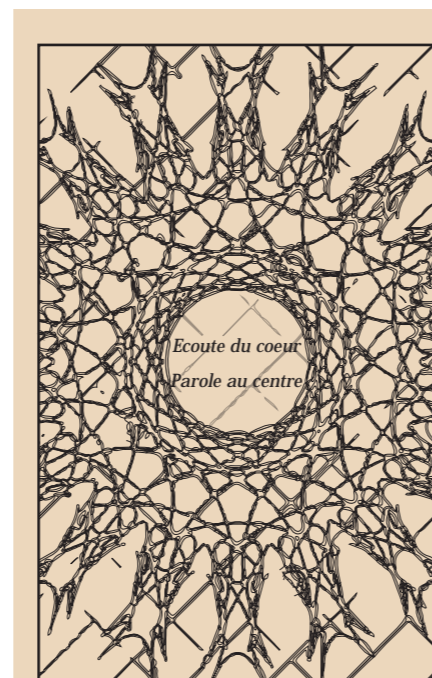
« « Quand la guérilla se transformera en politique officielle, nous soutiendrons alors un nouveau combat pour faire d'autres choses. Il y aura toujours une **architecture de la résistance** car, même si nous améliorons les conditions politiques, il y aura sans cesse une partie de la population qui restera sur la touche. Et même si nous solutionnons dix problèmes, dix nouvelles questions arriveront par la suite. Je ne vais certainement pas me conformer. Je n'ai aucun intérêt à être fonctionnaire. Je serai toujours en-dehors du cadre politique », affirme Santiago Cirugeda au Diario de Sevilla. [...]

« Tous les partis parlent de participation, de coresponsabilité, de tout cela... [...], dit l'architecte qui se montre aussi « fatigué » que toutes ces personnes désillusionnées par les tractations politiques. Au final, Santiago Cirugeda dénonce la **volonté des élites**

1 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée.* p. 161

3 Hugron, *Le Courrier de l'Architecte | La guérilla de Santiago Cirugeda.*

4 St Hill, *This Is Temporary.* Amica Dall interviewed. p. 110



Le but de la loi n'est pas d'abolir ou de restreindre, mais de préserver et d'accroître la liberté des gens.

John Locke

2 St Hill, *This Is Temporary.* p. 99

5 Ibid. David Chambers interviewed, for *Aberrant Architecture.* p. 81

6 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir.* pp. 155-163

**de vouloir tout « contrôler ».** [...] «A quoi bon un projet complet que la mairie ne pourra résolument pas faire fonctionner ?» [...]

La Carpa a reçu en août dernier - alors que le projet n'en était qu'au stade d'ébauche - le soutien de la municipalité. **La perspective des élections locales a toutefois gelé toute prise de décision.** « La lenteur n'est pas nôtre, elle est le propre de l'administration. Nous sommes prêts, la coopérative a été créée », assure l'architecte. In fine, il met en garde contre l'absurdité des changements politiques. [...]

L'ambition pour l'architecte [S. Cirugeda] n'est pas d'être un « citoyen passif ». **Face au changement permanent, l'homme de l'art prône l'action permanente. La légalité ? Peu lui chaut ou presque.** « Ce qui était illégal ou alégal peut être légal aujourd'hui et inversement », précise-t-il au quotidien régional. »<sup>3</sup>

L'architecture éphémère restait il y a quelques années encore, une possibilité d'échapper au carcan législatif.

« We have started to be commissioned **as artists**, which gifts a level of **freedom** that sits somewhere between self-initiated and traditional commissioning. Secondly, we are developing our structure and way of working together to make more shared time, and this will, I think, lead to more self-initiated work, probably on a larger scale. »<sup>4</sup>

« I think people are a bit more willing to have something a bit more challenging or a bit more interesting or fun if it's only going to be there for a short amount of time. If people start to think. 'Oh, this is going to be here for 50 years: they're going to have a different outlook. I think there's a willingness to allow things to be more playful, so I guess in a **temporary** brief you have a bit more **freedom and opportunity to test different things** that arguably you wouldn't be able to do if it was there for a much longer period of time. »<sup>5</sup>

De quelle manière l'architecture éphémère permet-elle d'explorer des possibles et d'effectivement les donner à vivre aux visiteurs ?

« C'est l'utilisation d'une **législation sur les constructions expérimentales** qui a permis le montage de certains projets dans la plus stricte légalité (autoconstruction, énergies douces, ateliers expérimentaux). »<sup>6</sup>

« Temporary architecture, they're for **public** use and involve the public as key protagonists in their formation and performance. [...] building 'alternative possible worlds, [...]



go[ing] slightly **against the norm** and challenge the conventional role of the architect. [...] I hope to show that temporary architecture is more than just a trend - rather, it is a sustainable model of building for the future. »<sup>1</sup>

L'architecture auto-construite, sans permis, ou bien autorisée temporairement, peut-elle se pérenniser légalement lorsqu'elle génère des interactions humaines jugées par l'Etat d'*intérêt général* ?

Aberrant Architecture décrit un exemple d'architecture qui devient permanente une fois qu'elle a prouvé ses bienfaits : « *The Roaming Market has had a massive effect on the area and that's demonstrated in the fact that after we did the project, it attracted attention and they realised that people coming in the market had nowhere to sit, so we had a separate commission to design a market kit of tables and chairs. We continued adding elements to the projects and **it's become more permanent.*** »<sup>2</sup>

Patrick Bouchain témoigne de son rapport au temporaire en ces mots : « *Je ne répondais pas aux commandes avec un bâtiment circonscrit mais avec la pirouette d'un **bâtiment éphémère.** En créant les lieux d'exposition pour un temps réduit - maximum trois mois, ce n'est jamais pérenne - je me suis demandé quelle différence il y a entre un musée et une halle que j'aménage : le matériel de moins bonne qualité mais avec la même technique de construction ? Seul le règlement change ? Je faisais des installations pour des artistes, qui ressemblaient à de l'architecture ou du design. Je me servais de ces commandes pour expérimenter le domaine de l'architecture et **contourner la loi.*** »<sup>3</sup>

« *Concernant l'Université Foraine, je choisis un sujet qui est insoluble, irréalisable mais que tout le monde attend. Le maire a l'argent et la volonté mais on ne sait pas pourquoi ça ne se réalise pas, il y a un maillon manquant dans la chaîne. J'ai fait la tournée des villes et une a accepté que je fasse converger sur le sujet toute personne qui a un avis dessus. Je vais m'installer là-bas et entendre jusqu'à ce **qu'une personne propose une solution qui soit d'intérêt général.** Avec non plus seulement la pyramide : « l' élu, le technicien et l'habitant ». Ça se passe à Rennes et je voudrais qu'en se réunissant on travaille sur le non-programme. Est-ce qu'on pourrait faire une transformation de la ville sans savoir ce qu'on va faire. C'est parce qu'on le fait : c'est **le faire** qui est le programme. Le faire projette l'objet, on n'est plus dans la projection du programme. »<sup>4</sup>*

- 1 St Hill, *This Is Temporary*. pp.2-3 ; p. 5  
2 Ibid. Interview 05, p. 81

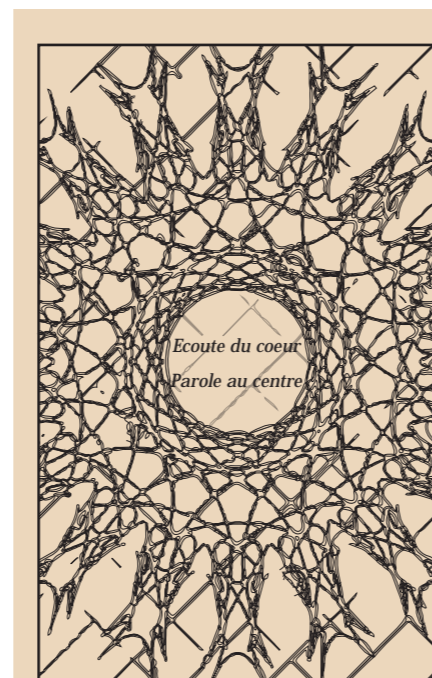
- 5 <https://www.boijeotrenauld.com/actions.html>  
6 <http://www.pointhaut.com/page-d-accueil.html>

C'est ce que pratiquent Nicolas Turon et sa bande, qui *font* d'abord, puis laissent la ville juger que l'œuvre est d'intérêt général et mérite sa place dans l'espace public.

« *On a monté un trio qui n'était pas un collectif : trois artistes avec trois compétences. Boijeot est architecte de formation, Renauld grapheur, et moi-même dans le domaine du théâtre et conteur d'histoire.* »<sup>5</sup>

*L'un de nos projets touchait à l'architecture, nous avons habité les communs : c'est le fait brut d'un certain nombre de nos actions artistiques, ici avec le soutien de pOlau du Point Haut<sup>6</sup> à Tour. Nous disséminions des petits meubles en bois de coffrage dans la ville en les abandonnant sur place. Nous observions : les passants, vont-ils en disposer ? Les voler ? Nous traversions la ville avec ces meubles, en vivant dans l'espace que nous créions chacun avec une unité de vie : lit, table, chaises. Les traversées urbaines se faisaient avec ou sans autorisations, on déplaçait les meubles de 500 à 800 m par jour. On a traversé Luxembourg, Bordeaux, New-York... **Habiter le trottoir avec de l'architecture alerte**, vivace, en prise sur ce qui se passe autour d'elle, voilà l'intention...*

*On a souvent qualifié notre travail de vandalisme bienveillant. En Suisse tu vas en prison : à Zürich on a tenu 26 minutes dans la rue avec les meubles. En France on nous laisse parce que ce n'est pas malveillant ni dangereux. C'était plus facile d'être arrogant et vandale à l'époque avant Charlie. On a fait tout ça avant Charlie. Depuis Charlie on ne peut plus, l'espace commun est serré. L'arrêté préfectoral interdit par la jurisprudence. Sur une place Stanislas à Nancy il y a un arrêté préfectoral qui interdit l'occupation de l'espace public. Il y a cinq ou six ans nous étions plus au fait de la loi, c'était notre vocabulaire pour répondre à la police et ceux qui nous parlaient. Tout est basé sur l'idée qui est celle de **détourner un instrument obligatoire**, imposé par la loi, pour en faire un instrument de révolte, comme le gilet de sécurité jaune. »<sup>7</sup>*



*Les lois ne sont pas faites pour défendre les individus contre l'État, mais pour défendre l'État contre les individus.*

*Molotov*

- 3 Conversation du 3 novembre 2019 avec Patrick Bouchain.  
4 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Patrick Bouchain

- 7 Conversation du 5 novembre avec Nicolas Turon, metteur en scène et comédien à Nancy.

Au téléphone

Tout est basé sur l'idée qui est celle de détourner un instrument obligatoire, imposé par la loi, pour en faire un instrument de révolte ...

Ah! Bonjour Cédric,  
demain je vais chez le coiffeur -



- 1 Conversation du 3 novembre 2019 avec Patrick Bouchain.
- 2 Martin de CopeauXcabana, discussion du 31 octobre 2019.

Quel est le sens de construire avant de recevoir quelque permission ?

« Toute pratique artistique se fait sans expliquer avant ce qu'on va faire. Le jugement d'une œuvre artistique se fait quand elle est terminée. Pourquoi est-ce différent pour l'architecture ? On ne peut pas la représenter avant. Elle se représente au fur et à mesure de sa construction. L'art est une expérience, non représentable. **Seule l'œuvre d'art finie se juge.** On ne peut la juger que quand l'auteur l'a faite, ensuite on la soumet au public. C'est le cas pour le théâtre, le cinéma, la musique, le jeu d'interprétation... Et la performance est le résultat, unique, d'une alchimie complexe entre les artistes en présence, le chef d'orchestre, le lieu, le public. Pourquoi est-ce différent pour l'architecture ? »<sup>1</sup>

Dans ce sens, le collectif de charpentiers CopeauXcabana, en Dordogne, a construit ses maisons avant qu'elles ne soient soumises au jugement des autorités.<sup>2</sup> « Nous sommes une petite dizaine de charpentiers à vivre dans les cabanes au sein de la forêt. Depuis trois ans **nous essayons de légaliser la situation.** Les autorités ne peuvent pas nous expulser parce qu'on est les derniers artisans de la commune. Ils nous mettent des bâtons dans les roues pour nous empêcher de construire davantage. La légalisation des cabanes consiste à transformer un hectare de forêt en terrain constructible sur le Plan Local d'Urbanisme. Il faut cadastrer les cabanes et dégager un accès pompier. Nous cherchons un compromis pour ne pas défricher tout le pourtour des cabanes. Nous demandons des démarches et les autorités les concèdent. **Nous n'avons pas attendu les autorisations parce qu'on ne les aurait jamais eues.** Là on ne construit plus trop parce que les autorités nous regardent. »

De même que les constructions du collectif CopeauXcabana, l'expérience décrite par Nicolas Turon des traversées des villes avec l'espace de vie rend compte que :

« Mener à bien le projet **avant l'arrivée du permis de construire**, permet plus facilement de prouver in vivo la pertinence d'une conception, plus évidente dans le paysage que sur le papier. »<sup>3</sup>



Incapable de s'extraire de cette conception moniste des relations humaines, la philosophie politique, précisément parce qu'elle est politique, n'a jamais pu penser ce qui n'était pas elle : le non-pouvoir.

Christian Michel

- 3 Sené, Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir. pp. 155-163



L'histoire du Squat du *Landy Sauvage* (à Paris) exprime un combat pour la liberté, un combat social et politique qui passe par une architecture autoconstruite.

Selon quelle procédure, dans un contexte d'occupation illégale d'un bâtiment, en mettant l'État devant le fait accompli puis en lui montrant que l'œuvre est d'*intérêt général*, la situation peut-elle se régulariser ?

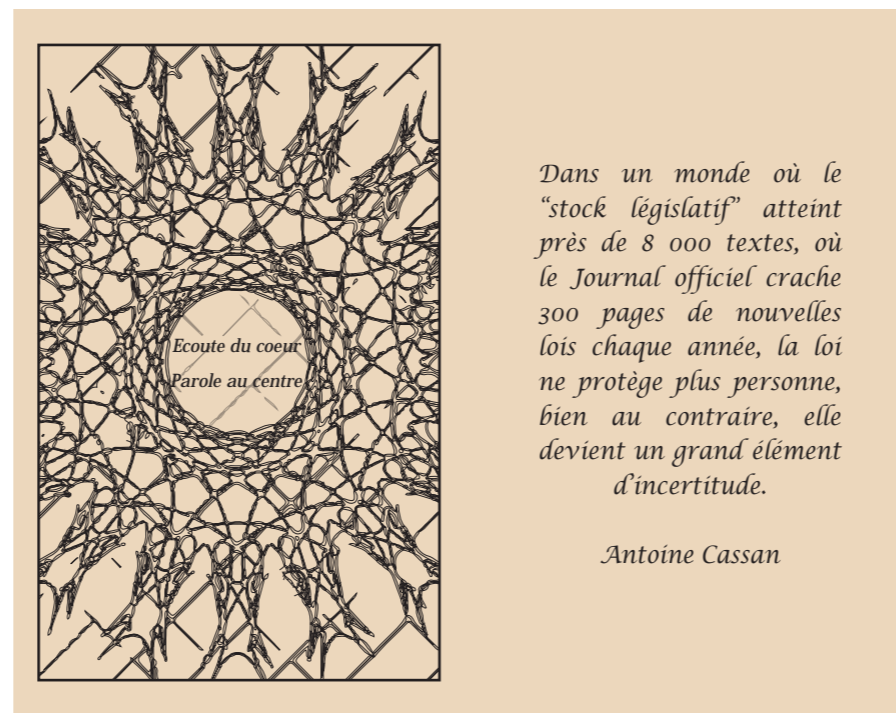
« « Le Landy Sauvage est installé au cœur de la Plaine Saint-Denis, un quartier en profonde transformation. Tout autour du squat, des nouvelles gares de métro sont en construction, l'université Paris VIII ou encore l'École des Hautes études en Sciences Sociales investissent des locaux à peine sortis de terre. Des logements neuf apparaissent aussi un peu partout. La zone change et est appelée à **se gentrifier** à l'avenir. »<sup>1</sup> En pleine zone d'aménagement pour les jeux olympiques de 2024, le **bâtiment est destiné à être détruit** en 2023 afin de laisser place à des logements. Suite à une décision de justice prise en janvier 2019 et donnant six mois de délais aux habitants pour partir, le propriétaire a demandé le départ des habitants à l'automne 2019. En l'absence d'un projet imminent sur le bâtiment, les membres du collectif ont refusé de partir volontairement, d'autant plus qu'ils étaient en discussion avec la communauté d'agglomération Plaine Commune, future propriétaire du bâtiment. **Le propriétaire a de nouveau demandé l'expulsion** des habitants fin octobre 2019. Face à cette menace, les membres du collectif ont appelé à une **mobilisation populaire** afin de ne pas être expulsé durant les trois jours qui les séparaient de la trêve hivernale. L'appel a été largement diffusé et ce ne sont pas moins de deux cents personnes qui sont restées nuit et jour pendant ces 72 heures pour défendre le bâtiment.

**Le lieu permet l'activité** d'associations multiples, attire des centaines de spectateurs auxquels elle donne accès à un foisonnement culturel venant parfois de l'international, offre un toit à des dizaines d'êtres humains, récupère, stock et redistribue une quantité de biens de première nécessité (couvertures, tentes...) et **crée des liens précieux** à l'échelle du quartier. L'existence du Landy sauvage répond de manière concrète aux problèmes soulevés par le rapport d'information déposé en application de l'article 146-3, alinéa 6, du règlement par le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques.<sup>2</sup>

1 Belhadi, *Radio Parleur Reportages*.

3 Au Landy Sauvage, 93 | *Un Toit et Des Papiers Pour Tout.e.S !*

4 Belhadi, *Radio Parleur Reportages*.



Dans un monde où le "stock législatif" atteint près de 8 000 textes, où le Journal officiel crache 300 pages de nouvelles lois chaque année, la loi ne protège plus personne, bien au contraire, elle devient un grand élément d'incertitude.

Antoine Cassan

2 Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques, MM. François Cornut-Gentille, and Rodrigue Kokouendo, N° 1014 - Rapport d'information Déposé En Application de l'article 146-3 Du Règlement, Sur l'évaluation de l'action de l'État Dans l'exercice de Ses Missions Régaliennes En Seine-Saint-Denis.

Image ci-contre:  
Festival *Comme nous brûlons#3* le 12 septembre 2019 au Landy Sauvage

«Alors que **nous fournissons un service public** sans ressources de la collectivité, nous demandons que cesse le harcèlement judiciaire que nous subissons» écrit le collectif<sup>3</sup>. C'est la préfecture de Seine-Saint-Denis qui est décisionnaire dans ce cas-ci.<sup>4</sup>



**L'auto-gouvernance c'est ici redonner aux citoyens leur responsabilité pour rappeler à l'état son rôle de protecteur des besoins essentiels de la population ainsi que pour proposer des solutions aux problèmes auxquels la ville face.**

« Dans la matinée du mercredi 30 octobre, le collectif du Landy Sauvage, espace autogéré et non marchand, a reçu des informations sérieuses confirmant la volonté de la Préfecture de surseoir à l'expulsion du lieu avant la trêve hivernale. [...] »

Alors que les membres du gouvernement seront en Seine-Saint-Denis demain pour proposer des solutions face aux carences de l'État dans le département, et alors que le collectif des Baras, à Montreuil, s'est fait expulser dans la nuit du 29 au 30, obligeant des centaines de personnes sans autre solution à survivre dans la rue dans des conditions extrêmement difficiles, l'assemblée générale d'occupation du Landy Sauvage a décidé de maintenir sa vigilance, ses dispositifs de défense et la mobilisation.<sup>1</sup> »

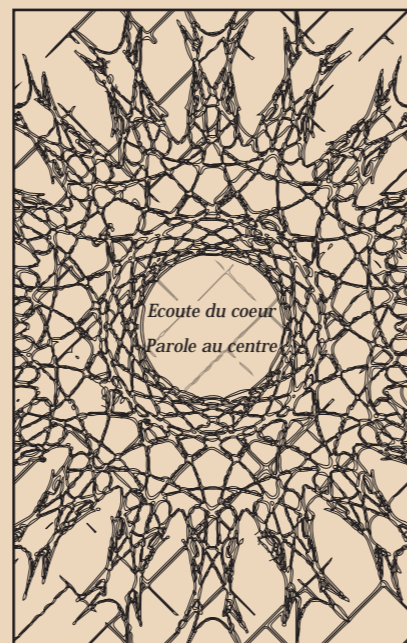
Face à cette importante mobilisation et médiatisation, la Mairie de Saint-Denis et la communauté d'agglomération Plaine Commune, qui n'apportaient jusque-là qu'un soutien officieux, ont finalement décidé d'officialiser leur soutien via un communiqué de presse demandant que le Landy Sauvage ne soit pas expulsé.<sup>2</sup> Suite à cet appui de dernière minute et par manque d'effectif pour expulser deux cents personnes barricadées et prêts à la confrontation, la préfecture a finalement renoncé à l'expulsion. La trêve hivernale commence, laissant quelques mois de répit à la soixantaine d'habitants du Landy sauvage. »<sup>3</sup>

1 Au Landy Sauvage, 93 | Un Toit et Des Papiers Pour Tout.e.S !

2 Cabot, Saint-Denis.

3 Texte Co-Écrit Avec José, Membre Du Collectif Du Landy Sauvage, Le 12 Décembre 2019.

4 Clastres, *La société contre l'état*. p. 131



Dans un monde où le "stock législatif" atteint près de 8 000 textes, où le Journal officiel crache 300 pages de nouvelles lois chaque année, la loi ne protège plus personne, bien au contraire, elle devient un grand élément d'incertitude.

Antoine Cassan

5 Illich, *La convivialité*. p. 11

6 Ibid. p. 95

## Spécialisation

« Parler c'est avant tout détenir le **pouvoir de parler**. »<sup>4</sup>

Général

« La collectivité est régie par le jeu combiné d'une polarisation exacerbée et d'une **spécialisation** à outrance. »<sup>5</sup>

Une conséquence de la complexité croissante, au sein des découvertes scientifiques et du fonctionnement de la société occidentale, réside dans la spécialisation des individus à un champ précis de connaissances qu'ils maîtrisent et qui, cumulés aux champs de tout-es leurs collègues, constituent un tout plus performant, en tant que somme des parties. Ce fait est devenu une évidente réponse à la complexité qui dépasse ce que peut en comprendre un seul cerveau humain. Néanmoins la spécialisation induit des rapports de pouvoir, rédhibitoires pour le choix d'un travail en collectif.

Comment apparaît la spécialisation dans les histoires de vie des citoyen·nes ?

« Qu'apprend-on à l'école ? On apprend que plus on y passe d'heures, plus on vaut cher sur le marché. [...] On apprend, enfin, à accepter sans broncher sa place dans la société, à savoir la classe et la carrière précises qui correspondent respectivement au niveau et au **champ de spécialisation scolaire**. »<sup>6</sup>



« L'éducation ne devient pas une nécessité seulement parce qu'il faut diplômé les gens pour sélectionner ceux à qui on donnera du travail, mais encore pour contrôler ceux qui accèdent à la consommation. C'est la croissance industrielle elle-même qui conduit l'éducation à exercer le contrôle social indispensable à un usage efficace des produits. »<sup>1</sup>

« Dans certaines tribus **de petite taille et de grande cohésion, le savoir est partagé, très équitablement entre la plupart des membres de la tribu, chacun sait la plus grande part de ce que tout le monde sait.** [...] Placé au contact de milliers de systèmes, placé à leurs terminaisons, l'homme des villes sait se servir du téléphone et de la télévision, mais il ne sait comment ça marche. [...] Dévié par et vers l'éducation, l'équilibre du savoir se dégrade. Les gens savent ce qu'on leur a appris, mais ils n'apprennent plus par eux-mêmes. Ils sentent qu'ils ont besoin d'être éduqués. Le savoir est dès lors un bien et, comme tout bien mis sur le marché, il est soumis à la rareté. [...] Lorsque l'analyste doit être reprogrammé à chaque nouvelle génération d'ordinateurs, alors, vraiment, l'éducation est un bien soumis à la rareté. [...] Le monde moderne est tellement artificiel, aliéné, occulté, qu'il dépasse la portée du tout-venant et ne peut être connu que par les **grands initiés et leurs disciples.** »<sup>2</sup>

Au-delà de l'école, quelle est la part de responsabilité de la science dans cette organisation des tâches ?

« Si nous voulons élargir notre angle de vision aux dimensions du réel, il nous faut reconnaître qu'il existe non pas une façon d'utiliser les découvertes scientifiques, mais au moins deux, qui sont antinomiques. Il y a un usage de la découverte : qui conduit à la **spécialisation des tâches, à l'institutionnalisation des valeurs, à la centralisation du pouvoir.** L'homme devient l'accessoire de la méga-machine, un rouage de la bureaucratie. Mais il existe une seconde façon de faire fructifier l'invention, qui accroît le pouvoir et le savoir de chacun, lui permet d'exercer sa créativité à seule charge de ne pas empiéter sur ce même pouvoir chez autrui. »<sup>3</sup>

1 Ibid. pp. 95-97  
2 Ibid. pp. 89-92



Maintenant je deviens  
moi-même.  
Cela a pris du temps,  
bien des années  
et bien des endroits.  
J'ai été détruite  
et secouée,  
j'ai porté des visages qui  
appartenaient à d'autres.

May Sarton

3 Ibid. p. 12

4 Ibid. p. 125  
5 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie.*

Comment la présence de spécialistes amène-t-elle des problématiques politiques ?

« Cette perversion de la science est fondée sur la croyance en deux espèces de savoir : celui, inférieur, de l'individu, et le savoir, supérieur, de la science. Le premier savoir serait du domaine de l'**opinion**, l'expression d'une **subjectivité**, et le progrès n'en aurait rien à faire. Le second serait objectif, défini par la **science** et répandu par des porte-parole **experts**. Ce savoir objectif est considéré comme un bien qui peut être stocké et constamment amélioré. C'est une ressource stratégique, un capital, la plus précieuse des matières premières, l'élément-base de ce qu'on s'est mis à appeler la **prise de décision**, celle-ci étant à son tour conçue comme un processus impersonnel et technique. Sous le nouveau règne de l'ordinateur et de la dynamique de groupe, le citoyen abdique tout pouvoir en faveur de l'expert, seul compétent. »<sup>4</sup>

« Pourquoi les collectivités concernées ne pourraient-elles pas accomplir elles-mêmes cette fonction, se diriger d'elles-mêmes et décider pour elles-mêmes, pourquoi faudrait-il qu'il y ait une couche particulière de gens, organisés dans un appareil à part, qui décident et qui dirigent ? À cette question, les défenseurs du système actuel fournissent deux sortes de réponses. L'une s'appuie sur l'invocation du « **savoir** » et de la « **compétence** » : il faut que ceux qui savent, ou ceux qui sont compétents, **décident**. L'autre affirme, à mots plus ou moins couverts, qu'il faut de toute façon que quelques-uns décident, parce qu'**autrement ce serait le chaos**, autrement dit parce que la collectivité serait **incapable de se diriger elle-même.** »<sup>5</sup>

Le spécialiste détient donc la parole. En quoi est-ce un problème ?

La parole est de fait le lieu du pouvoir.

Dans les sociétés primitives américaines, « La parole du chef n'est pas dite pour être écoutée. [...] Son discours consiste, pour l'essentiel, en une célébration, maintes fois répétée, des normes de vie traditionnelles : « No aïeux se trouvèrent bien de vivre comme ils vivaient. Suivons leur exemple et, de cette manière, nous mènerons ensemble une existence paisible. » [...] Qu'est-ce qu'en ce cas parler veut dire ? Pourquoi le chef de la tribu doit-il parler précisément pour ne rien dire ? À quelle demande de la société primitive répond cette parole vide qui émane du lieu apparent du pouvoir ? Vide, le discours



du chef l'est justement parce qu'il n'est pas discours de pouvoir : **le chef est séparé de la parole parce qu'il est séparé du pouvoir**. Dans la société primitive, dans la société sans État, ce n'est pas du côté du chef que se trouve le pouvoir : il en résulte que sa parole ne peut être parole de pouvoir, d'autorité, de commandement. [...] Le chef qui veut faire le chef, on l'abandonne : la société primitive est le lieu du refus d'un pouvoir séparé, parce qu'elle-même, et non le chef, est le lieu réel du pouvoir. [...] La tribu s'assure que toutes choses restent à leur place, que **l'axe du pouvoir se rabat sur le corps exclusif de la société** et que nul déplacement des forces ne viendra bouleverser l'ordre social. »<sup>1</sup>

« Pourquoi les choses qui composent le monde imparfait sont-elles mortelles ? »<sup>2</sup>

Pour les Indiens Guarani, « Parce qu'elles sont finies, parce qu'elles sont incomplètes. Ce qui est corruptible meurt d'incomplétude, l'Un qualifie l'incomplet. »<sup>3</sup>

L'Un pourrait être entendu comme ce qui est spécialisé, ce qui est isolé dans un processus de production en chaîne, tout seul, qui n'a pas besoin de relation et qui est indispensable au fonctionnement global. Face à la complexité du monde, l'humain-e, afin de pouvoir l'appréhender et la maîtriser, s'est spécialisé-e, en appliquant le contraire du principe de résilience et d'*alter-fonctionnalité* de la permaculture.<sup>4</sup> L'individu, en tant que personne enfermée dans son rôle, est devenu **indispensable**.

La question de la spécialisation se résume parfois à un « dialogue de sourd-e-s (fictif mais très réaliste) :

« - Si j'ai plus le droit de me spécialiser, ça veut dire que je dois réprimer mes envies ?

- Non, mais tu dois être conscient que tu exerces un pouvoir sur les autres, que tu les rends dépendant-e-s de toi.

- Oui mais moi j'ai mes goûts, j'ai envie d'approfondir certains domaines...

- Mais peut-être que de nouvelles envies dans de nouveaux domaines pourraient te venir si on t'y initie.

- Oui mais, j'ai pas envie de sauter d'un truc à l'autre sans rien approfondir. »<sup>5</sup>

1 Clastres, *La société contre l'état*. p. 134

2 Ibid.

3 Ibid

6 Vitruvius, *Qualités de l'architecte*.



Maintenant je deviens  
moi-même.  
Cela a pris du temps,  
bien des années  
et bien des endroits.  
J'ai été détruite  
et secouée,  
j'ai porté des visages qui  
appartenaient à d'autres.

May Sarton

4 Frochaux, Sébastien Marot.

5 GARAS (Groupement d'Action et and de Réflexion AnarchoSyndicaliste), *L'auto-gestion, c'est Pas de La Tarte*.

7 Ministère de la République française, *Code de Déontologie Des Architectes*.

Architecture

*Architecte*, n'est-ce pas justement un métier complet à l'antithèse du métier spécialisé ?

Selon Vitruve, l'architecte est le savant érudit. « 1. *L'architecture est une science qui embrasse une grande variété d'études et de connaissances ; elle connaît et juge de toutes les productions des autres arts. [...] 3. [...] Il faut que [l'architecte] ait de la facilité pour la rédaction, de l'habileté dans le dessin, des connaissances en géométrie ; il doit avoir quelque teinture de l'optique, posséder à fond l'arithmétique, être versé dans l'histoire, s'être livré avec attention à l'étude de la philosophie, connaître la musique, n'être point étranger à la médecine, à la jurisprudence, être au courant de la science astronomique, qui nous initie aux mouvements du ciel.* »<sup>6</sup> L'architecte collectionne une vaste palette d'outils nécessaires à l'élaboration de son ouvrage.

Selon le point de vue des règlements, afin de protéger les responsabilités de chacun des rôles, il est nécessaire d'ordonner les métiers par compétences. La réponse à la complexification de notre société est la spécialisation.

« Article 8 : *Lorsqu'un architecte est amené à pratiquer plusieurs activités de nature différente, celles-ci doivent être parfaitement distinctes, indépendantes et de notoriété publique. Toute confusion d'activités, de fonctions, de responsabilités dont l'ambiguïté pourrait entraîner méprise ou tromperie, ou procurer à l'architecte des avantages matériels à l'insu du client ou de l'employeur est interdite. Tout compéragement entre architectes et toutes autres personnes est interdit.* »<sup>7</sup>

Cette spécialisation place l'architecte dans une position solitaire face au projet architectural.

Un aspect du métier qui paraît le caractériser consiste en : « *la mission de défense des intérêts du maître d'ouvrage.* »

Or, « *quand la production se disperse comme c'est le cas de nos jours, la question se pose de savoir qui maintient encore la relation de travail privilégiée avec le maître de l'ouvrage, et se porte **garant** de ses intérêts sur l'ensemble de l'opération.* »<sup>1</sup>

Au-delà du-de la maître d'ouvrage, qui est garant des intérêts de la communauté ? Le projet n'appartient-il qu'au-à la maître d'ouvrage ? N'est-il pas également celui de la communauté ?

Elle « *suppose idéalement une relation fondée sur la responsabilité et la confiance entre le praticien et son client.* »<sup>2</sup>

Peut-on étendre ce principe à toute la communauté concernée par le projet ?

« *Autre problème cardinal : la qualité des services offerts par l'architecte à la communauté ne se mue-t-elle pas en leurre dès lors que la disparition d'un interlocuteur unique pour l'ensemble des opérations de construction entraîne forcément la dilution des **responsabilités** ?* »<sup>3</sup>

L'architecte devient protagoniste indispensable. Est-ce que la communication doit passer par *le haut*, par une seule personne ? N'est-il pas préférable au contraire que chacun assume sa part de responsabilité ?

Avec quelle conséquence l'expertise et la responsabilité se concentrent-elles sur les épaules de l'architecte ?

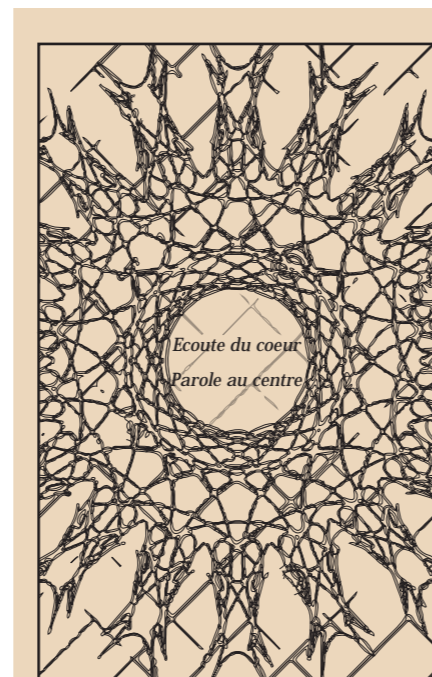
Le problème basique de la spécialisation se révèle car « *de telles stratégies de spécialisation pourraient provoquer à terme une véritable **scission de la profession**, qui s'articuleraient dès lors, comme on commence à l'observer en France, autour du projet d'une part et de sa réalisation de l'autre.* »<sup>4</sup> « *Il n'y a pas plus d'architecte à la construction qu'à la démolition* » ajoute Lucien Kroll.<sup>5</sup>

1 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 60

2 Ibid. p. 62

7 Sakarovitch, *Épures d'architecture*. p. 181  
Cité dans Tom Leblais, *L'architecte Face Au Chantier: Un Conflit à l'origine d'une Profession*. p. 32

8 Potié, *Classicisme : L'ordre et Le Labyrinthe*. Cité dans Tom Leblais, *L'architecte Face Au Chantier: Un Conflit à l'origine d'une Profession*. p. 36



- *Ah monsieur Malococsis, j'suis pas architecte moi, j'suis carreleur. On me dit de carreler, je carrèle, on me dit de pas carreler j'carrèle pas.*

*Astérix et Obélix : mission Cléopâtre, le carreleur*

3 Ibid. p. 60

4 Ibid. p. 103

5 Kroll, *Ordre et désordres : une architecture habitée*. p. 49

6 Potié, *Classicisme : L'ordre et Le Labyrinthe*. Cité dans Tom Leblais, *L'architecte Face Au Chantier: Un Conflit à l'origine d'une Profession*. p. 35

9 Philippe Potié, *Philibert De l'Orme. Figures de La Pensée Constructive*. p. 41 Cité dans Tom Leblais, *L'architecte Face Au Chantier: Un Conflit à l'origine d'une Profession*. p. 35

10 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 67

11 Ibid. p. 54

Plus profondément, la formation de l'architecte et le langage qu'il utilise résident au cœur de sa prise de pouvoir.

« *[Le] langage de l'Antiquité, dont la théorie des Ordres fournit la matière, a effectivement permis aux architectes d'imposer leur rôle (avec leur tracé) tout simplement parce qu'il plaçait les maîtres dans une position **d'ignorance** et donc **d'incompétence**.* »<sup>6</sup>  
L'organisation actuelle des rôles dans la construction « *n'exige, de la part du maçon, aucune prise de décision hors de son domaine strict de compétence.* »<sup>7</sup>

« *Subtil stratagème, le livre est ouvert à qui veut l'étudier, mais tous s'y égareront s'ils ne sont pas architectes. Voilà de fait et de droit la compétence de l'architecte établie, et le maître maçon contraint d'avouer son ignorance (il n'a pu lire le livre).* »<sup>8</sup>

« *Pour cet architecte-surintendant, **savoir et pouvoir** entretiennent désormais des rapports beaucoup plus étroits que pour ses prédécesseurs. D'où l'émergence d'une nouvelle catégorie de « savoir » : « **commander**.* »<sup>9</sup>

Au-delà de ses racines historique et politique, la spécialisation s'apparente aujourd'hui à une stratégie économique. L'architecture connaît une course à la spécialisation et à la rationalisation pour rester concurrente sur le marché.

En 1996, « *la SIA publie le Modèle de prestation précité, qui détaille les droits et devoirs des parties liées par des mandats d'architecte, la mission de l'architecte. [...] Il semble que les **entrepreneurs** aient lourdement pesé sur la mise au point de ce texte. Ce dernier prévoit en effet la **fragmentation** du mandat d'architecte, ce qui permet aux entreprises de **concurrencer** ce dernier sur des prestations relevant traditionnellement de la maîtrise d'œuvre, comme l'élaboration des plans d'exécution et la surveillance des travaux.* »<sup>10</sup> L'architecte perd donc du terrain face aux organisations spécialisées dans une tâche du projet d'architecture, avec comme conséquence que « *la **rationalisation des tâches administratives et du travail de dessin** affecte directement le nombre des postes de travail, notamment les moins qualifiés, que détiennent traditionnellement les secrétaires et les dessinateurs.* »<sup>11</sup>

Or, comme on peut le voir par exemple dans le secteur de la technologie numérique : « *Certaines projections répartissent l'humanité en trois cercles concentriques : un noyau très étroit, constitué des gens indispensables à l'économie numérique, la nouvelle élite ; autour de ce noyau une catégorie de personnes à leur service, exécutant les tâches que l'on n'aura pas encore su dématérialiser, notamment les services à la personne. Et au-delà ? L'immense masse de ceux qui pourraient devenir **inutiles au système productif**.* »<sup>1</sup>

Le problème existe au sein de la profession mais pas seulement, l'architecte se trouve en concurrence avec d'autres professions techniques.

La conception des bâtiments a tendance à nécessiter des traitements plus techniques impliquant une augmentation des compétences et donc une spécialisation accrue. « *Dans plusieurs pays européens, comme la France, l'aptitude des architectes à diriger des processus de production **complexes** n'est pourtant plus forcément reconnue. Leurs compétences techniques et culturelles ne leur garantissent plus automatiquement la fonction de pilotage, qu'ils sont parfois contraints de céder à d'autres – notamment, dans le cadre de programmes à dominante technique, aux **ingénieurs** chargés d'assumer les fonctions du « planning » et de la coordination.* »<sup>2</sup>

« *Autrefois, les architectes consultaient, rétrocédaient ou déléguaient à des spécialistes l'étude de questions particulières. Ils contrôlaient ainsi le processus de conception et conservaient la maîtrise de l'ensemble, qui garantissaient leur position déterminante. Aujourd'hui, les spécialistes d'autres disciplines interviennent avec des prérogatives élargies, et par conséquent **davantage d'autorité**.* »<sup>3</sup> Le lien entre spécialisation et pouvoir revient.

En quoi les pratiques d'architecture auto-gérée touchent-elles à la problématique de la spécialisation ? En d'autres termes, quelles sont les barrières (économiques, juridiques, culturelles, etc.) auxquelles sont confrontées les pratiques participatives ou d'auto-construction qui s'émancipent de la spécialisation ?

1 Bretones, *L'entreprise de Demain, Actrice Politique Majeure de Notre Société*, Selon Pascal Demurger.

4 <http://architects.bc-as.org/>  
<http://studies.bc-as.org/>  
<http://www.bcmaterials.org/index.html>



- Ah monsieur Malococsis, j'suis pas architecte moi, j'suis carreleur. On me dit de carreler, je carrèle, on me dit de pas carreler j'carrèle pas.

Astérix et Obélix : mission Cléopâtre, le carreleur

2 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 90

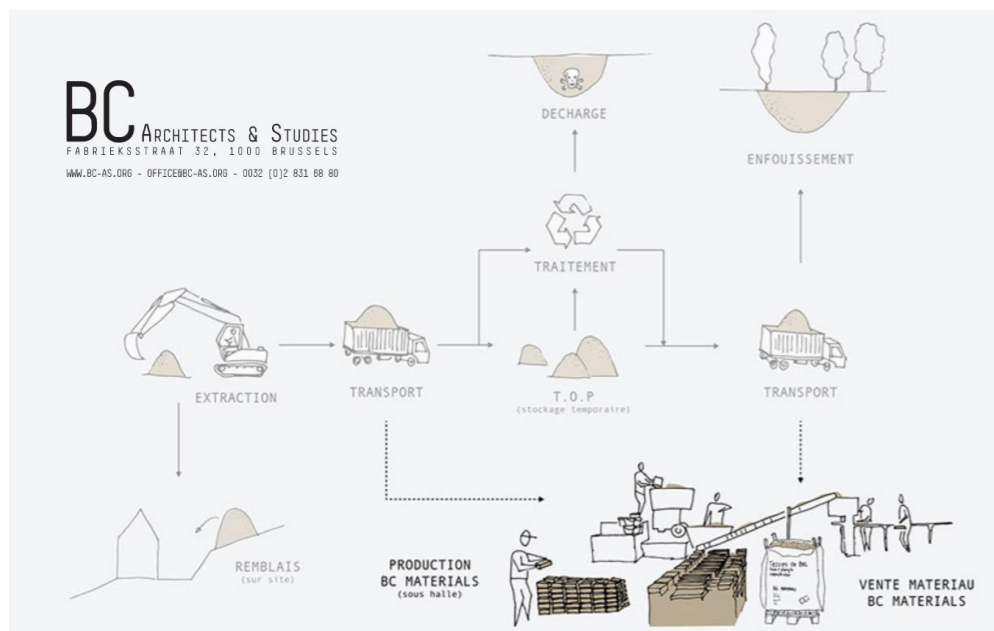
3 Ibid. p. 82

Le fonctionnement de *BC architectes* illustre comment la loi impose la spécialisation et comment une entreprise peut contrer ces règlements. « *En Belgique l'architecte ne peut pas être entrepreneur. C'est la division légale des deux professions. L'architecte ne peut pas être sur le terrain et mettre la main à la pâte. L'auto-construction relève d'un autre champ. Ici, l'architecte doit s'arrêter avant la construction, il bosse pour le maître d'ouvrage (le client). Les autres pratiques sont illégales ou à petites échelles, ou dans l'art et l'éphémère, les workshops organisés deviennent une stratégie d'évitement par rapport au statut d'architecte. Un collectif dont chacun des membres n'est pas inscrit à l'Ordre des Architectes n'obtient pas de permis de construire. En Belgique les règles sont très strictes et indépendantes du nombre de mètres carrés de la construction. L'entreprise BC ne désire pas intervenir dans l'architecture temporaire sinon pour le marché public et les gros bâtiments. Elle tente de réinventer l'architecture de l'intérieur en la pratiquant dans de vastes projets. Elle **assume sa responsabilité** et accepte que le projet se fasse de manière **participative** mais **sans le déclarer**. BC studies en Belgique organisent des lieux d'information et de participation en tant qu'association sans but lucratif (ASBL équivalent de l'association loi 1901 en France) qui n'a pas la même forme juridique que le cabinet d'architecture BC. Ils construisent en terre crue : l'entreprise fait le projet. L'architecte ne décrit pas les capacités du produit à des ouvriers mais le fait aussi et le met en place. **Ce sont les mêmes personnes qui ont trois formes juridiques différentes**, trois structures : BC architectes, BC studies et BC materials (parce qu'ils fabriquent eux-mêmes aussi les matériaux). Sur le site internet c'est différencié<sup>4</sup> mais en fait ce sont les mêmes personnes. Le matériau écologique qu'ils utilisent n'est pas vendu par le cabinet d'architectes, ni reconnu par les autorités. BC architecte conçoit des bâtiments. La boîte studies de BC a la casquette « expert en matériaux terre » et a la responsabilité de garantir que le matériau est solide. BC materials vend et pose les matériaux à d'autres structures pour les projets d'autres personnes. Elle forme également à la technique d'autres entrepreneurs et architectes. Ils déplacent ainsi le curseur : « on n'est pas en train de faire de l'architecture, on fait de la formation ». BC materials *mise sur la circularité* : extraire des terres de chantier à Bruxelles pour des projets à Bruxelles et recycler les matériaux de la ville.*

*Au sein de BC architectes, celui qui est bon dessinateur et celui qui est bon technicien se complètent.*

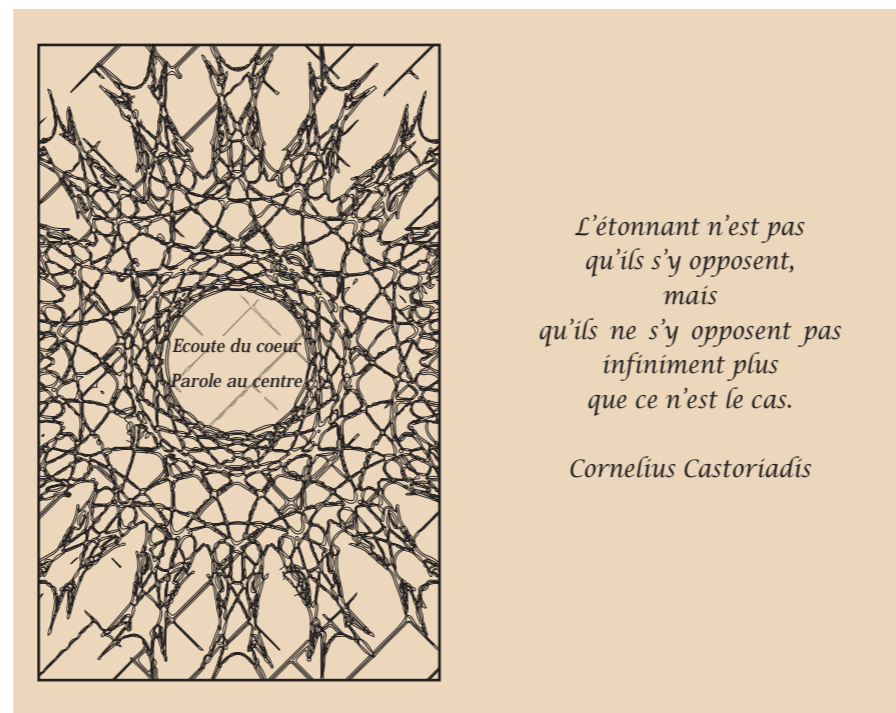


Dans la rencontre entre quatre personnes la diversité se met en place. Ce n'est pas l'individu qui tient les deux bouts c'est la **collaboration du collectif**. Celui qui a le rôle de concepteur ne s'impliquera pas dans la construction, il ne s'implique pas dans les workshops, il est en retrait. Les autres sont d'accord, c'est une histoire d'intérêts. Les personnalités se complètent. Différentes choses s'alignent et se mettent ensemble. Même en étant dans le faire, ils tiennent à une certaine esthétique, que ça n'ait pas l'air d'être du bricolage : les bâtiments sont simples, carrés, porteurs d'une réflexion sur le purisme (très flamand)... »<sup>1</sup>



1 Conversation du 8 novembre 2019 avec Pauline Lefebvre.

2 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie*.



3 Ibid.

4 Morin, *Où va le monde?* p. 64

## Déresponsabilisation

« Et comment peut-on apprendre à décider, si l'on est toujours réduit à exécuter ce que d'autres ont décidé ? »<sup>2</sup>

Général

Le lien qui existe entre spécialisation et pouvoir a un profond impact sur la capacité des individus à imaginer de nouvelles solutions à un problème, ainsi qu'à prendre leur place dans un collectif. « La direction des affaires communes est désormais devenue l'affaire **spécialisée et exclusive**, et qui, en droit ou en fait, échappent au pouvoir de la collectivité. »<sup>3</sup> La société se trouve dépossédée de son pouvoir d'action, bridée dans ses initiatives, et se déresponsabilise.

À l'échelle sociétale, quelle est l'envergure de la déresponsabilisation des citoyen-e s par le système Étatique ?

« Les développements techno-bureaucratiques de l'État-providence moderne tendent, en même temps qu'à sécuriser et protéger l'individu, à **l'irresponsabiliser** en des secteurs clés de sa vie. »<sup>4</sup>

« L'État devient de plus en plus État-providence et l'État **assistential** (Welfare state). Dans un sens, il se voue de plus en plus à la protection et au bien-être des individus, mais en même temps, il étend ses compétences dans tous les domaines des vies individuelles, désormais enserrées dans un réseau polymorphe, à la fois cocon (protecteur, mais éventuellement infantilisant) et nasse. Ainsi se développe un État, non certes totalitaire, mais **totalisant**, c'est-à-dire couvrant toutes les dimensions de l'existence humaine. »<sup>1</sup>

« Les individus, qui ont désappris à reconnaître leurs propres besoins comme à réclamer leurs propres droits, deviennent les proies de la méga-machine qui **définit à leur place** leurs manques et leurs revendications. La personne **ne peut plus** de soi contribuer au renouvellement continu de la vie sociale. »<sup>2</sup>

Quelle est la part de responsabilité de l'économie de marché, avant la politique, sur la déresponsabilisation ?

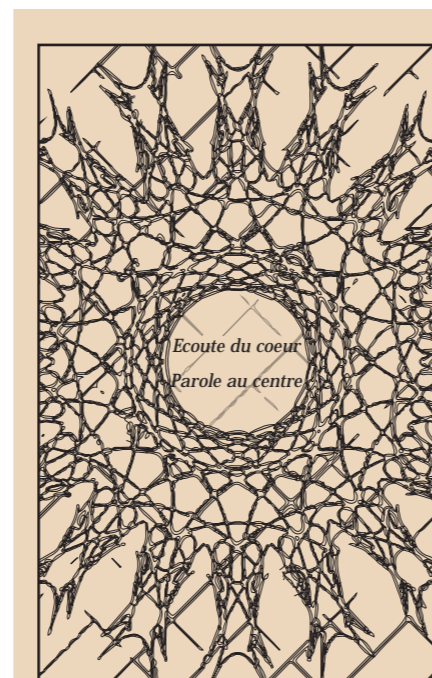
« Cornélius Castoriadis dénonce avec force cette élite politique réduite à appliquer l'intégrisme **néolibéral**. Il souligne aussi la responsabilité du « citoyen » que **la précarité désengage** de l'activité civique. « Je suis un révolutionnaire favorable à des changements radicaux, disait-il quelques semaines avant sa mort. Je ne pense pas que l'on puisse faire marcher d'une manière libre, égalitaire et juste le système français capitaliste tel qu'il est. » »<sup>3</sup>

« En occident, voter est consentir à la dépossession politique. Rien d'autre désormais. **Le technocapitalisme seul nous dirige**. L'État n'est plus qu'un cabinet d'ingénierie sociale auquel on sous-traite la variable humaine des équations du profit. L'impuissance s'exaspère, l'explosion révolutionnaire serait logique : pourquoi ça tient ? Par quel miracle ?

J'ose cette hypothèse brute : parce que le pouvoir, sous sa forme simple et immédiate, donc concrète et convaincante, tient maintenant au creux de la main [le smartphone]. [...] Pourquoi chercher le pouvoir dans un réel épais et complexe quand on l'exerce déjà en monarchie sur une réalité manipulable ? Quand on a les applis pour jouer, devenir un héros, séduire, commander à distance, travailler chez soi, filtrer qui nous parle, se faire livrer sa pizza, contourner le trafic ? [...] l'infinité des microchoix - selfie ou paysage, moutarde douce ou mi-forte, liker ou pas ? - suffit à en remplir [l]es potentialités [de

- 1 Morin, *La méthode*, II. pp. 252-254 et pp. 299-302. Cité dans Morin, *Où va le monde?* p. 65  
2 Illich, *La convivialité*. p. 126

- 4 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 54  
5 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie*.  
6 Ibid.  
7 Ibid.



L'étonnant n'est pas qu'ils s'y opposent, mais qu'ils ne s'y opposent pas infiniment plus que ce n'est le cas.

Cornélius Castoriadis

- 3 Sanchez et Gronoff, *Se reposer ou être libre* Cornélius Castoriadis.

- 8 Institut de socio-économie des entreprises et des organisations fondé par Henri Savall, professeur émérite à l'université Lyon III Jean Moulin  
9 Bretones, *Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance*.  
10 Ibid.

la liberté]. [...] **L'action politique**, lente et incertaine, l'envie de militer pour changer la société dans laquelle on vit **pèsent au final moins que 50 cm<sup>2</sup> de surface tactile ouverte sur un réseau immense**. »<sup>4</sup>

Comment se traduit la déresponsabilisation dans le milieu professionnel ?

« Une hiérarchie du commandement implique que ceux qui décident possèdent – ou plutôt prétendent posséder le **monopole des informations et de la formation**, et en tout cas, qu'ils y ont un accès privilégié. »<sup>5</sup> Ce qui se passe dans une entreprise globale ou un système de spécialisation : « le sommet collecte et absorbe toutes les informations qui montent vers lui, et n'en rediffuse aux exécutants que le minimum strictement nécessaire à l'**exécution des ordres** qu'il leur adresse, et qui émanent de lui seul. Dans une telle situation, il est **absurde de penser qu'il pourrait y avoir auto-gestion**, ou même « gestion démocratique ». »<sup>6</sup>

« On ne peut pas discuter sérieusement de la question en présentant l'entreprise autogérée comme rigoureusement identique à l'entreprise contemporaine sauf qu'on aurait enlevé la carapace hiérarchique. Dans l'entreprise contemporaine, **on impose aux gens un travail qui leur est étranger** et sur lequel ils n'ont rien à dire. »<sup>7</sup>

La spécialisation a été mise en place en rationalisant l'organisation des tâches au travail pour économiser du temps. Or, la déresponsabilisation puis la démotivation qu'elle engendre coûtent cher aux entreprises : parce qu'il se sent moins impliqué, le personnel est moins productif, moins créatif.

« D'après une étude de l'ISEOR<sup>8</sup>, **le désengagement des salariés coûte selon les types et les tailles de structure entre 20 000 et 70 000 euros par an et par salarié**. »<sup>9</sup>

« Comment faire en sorte que les salariés, ou toute partie prenante, soient impliqués et se retrouvent en adéquation avec le projet porté par le groupe (alors même que 85 % des employés dans le monde se disent désengagés par rapport à leur travail, selon l'institut de sondage Gallup) ? »<sup>10</sup>

## Architecture

De la spécialisation découle la déresponsabilisation. Autrement dit, « de cette série de séparations naît d'abord la possibilité, la « nécessité » ensuite, du commandement despotique [...]. Le travail dégradé, dispersions de mouvements idiots et « idiotisés », mais basé sur l'habileté, doit être **guidé à chaque pas puisqu'il n'y a plus de chemin permis pour l'autodétermination.** »<sup>1</sup>

En conséquence, se note dans le bâtiment le désengagement salarial. « Les signes trahissant l'intervention d'ouvriers **peu motivés** apparaissent dans les détails de la construction : dans presque chaque immeuble, le béton avait été mal versé et renforcé de manière négligente ; des fenêtres préfabriquées et bien pensées avaient été posées de guingois dans les carcasses de béton, et le calfeutrage avait été largement **négligé.** »<sup>2</sup>

L'État déshabille Pierre pour habiller Paul. Il désinvestit les habitant-es de leur possibilité de construire, pour remettre l'œuvre aux mains des ouvrier-ères désabusé-es par le non-sens et l'anonymat de l'industrie.

« Les **deux tiers** des constructions du globe seraient **autoconstruite.** »<sup>3</sup>

D'où vient qu'il y ait si peu de considération pour ces œuvres ?

« L'industrie du logement dans les pays d'Amérique latine est un bon exemple des **dysfonctions éducatives produites par les architectes.** Dans ces pays, les grandes villes sont entourées de vastes zones, favelas, barrios ou poblaciones, où les gens dressent eux-mêmes leurs abris. Cela ne coûterait pas cher de préfabriquer des élé-

1 Ferro, *Dessin/Chantier*. Cité dans Tom Leblais, *L'architecte Face Au Chantier: Un Conflit à l'origine d'une Profession*. p. 54



Mon père m'a dit:  
« méfies-toi du cynisme  
L'avenir appartient aux  
idéalistes »

Quand je serai grand,  
je voulais être artiste.  
Aujourd'hui je suis  
pianiste sur un clavier  
QWERTY

Gaël Faye

2 Sennett, *Ce que sait la main*. p. 44

3 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163

4 Illich, *La convivialité*. pp. 95-97

ments d'habitation et de bâtiments de services communs faciles à assembler. Les gens pourraient se construire des abris plus durables, plus confortables et plus salubres, en même temps qu'ils apprendraient l'emploi de nouveaux matériaux et de nouveaux systèmes. Au lieu de cela, **au lieu d'encourager l'aptitude innée des personnes à façonner leur propre environnement**, les gouvernements parachutent dans ces bidonvilles des services communs conçus pour une population vivant dans des maisons modernes types. Par leur seule présence, l'école neuve, la route goudronnée et le poste de police en acier et en verre définissent comme modèle l'édifice construit par des **spécialistes**, et posent de la sorte sur la maison que l'on se construit soi-même le sceau du bidonville, la réduisant à n'être qu'une baraque en tôles. Une telle définition est **instituée par la loi**, qui refuse le permis de construire aux gens qui ne peuvent fournir un plan **signé par un architecte**. Ainsi prive-t-on les gens de leur aptitude naturelle à investir leur temps personnel dans la création de valeurs d'usage, et les oblige-t-on à un travail salarié : ils pourront alors échanger leurs salaires contre l'espace **industriellement** conditionné. **On les prive aussi de la possibilité d'apprendre** en construisant.

La société industrielle exige que les uns soient programmés à conduire des camions, les autres à construire des maisons. À d'autres encore, on doit enseigner à vivre dans les grands ensembles. Instituteurs, travailleurs sociaux et policiers travaillent la main dans la main pour maintenir les individus sous-payés ou en chômage partiel dans des maisons qu'ils ne peuvent ni construire eux-mêmes ni modifier. Ainsi, la somme économisée dans la construction des HLM fait augmenter, bien sûr, le coût d'entretien de l'immeuble, mais exige en dépenses tertiaires un multiple de cette économie : pour instruire, animer, promouvoir c'est-à-dire pour **contrôler, conformer et conditionner** le locataire consentant. Pour caser plus de gens sur moins de territoire, le Brésil et le Venezuela ont fait l'expérience des grands immeubles. D'abord, il a fallu que la police déloge les gens de leurs « taudis » et les reloger dans des appartements. Ensuite les travailleurs sociaux ont été confrontés à la rude tâche de socialiser des locataires insuffisamment scolarisés pour comprendre d'eux-mêmes qu'on n'élève pas des cochons noirs sur le balcon d'un onzième étage et qu'on ne fait pas pousser des haricots rouges dans sa baignoire. »<sup>4</sup>

Pourquoi les habitant-es devraient-elles construire elleux-mêmes leur logement ? Le peuvent-elles faire elleux-mêmes ? L'industrie peut-elle concevoir le logement d'un être humain ?



« On voit mal comment les instances « normales » de la construction, pourraient se plier à des conceptions aussi **intimes**. C'est déjà un obstacle très sérieux pour les professionnels impliqués dans des opérations classiques. On a déjà vu des architectes obligés de s'engager physiquement sur un chantier pour prouver la faisabilité et le réalisme d'une mise en œuvre à une entreprise réfugiée derrière des arguments techniques pour ne pas sortir de ses habitudes, parce qu'il faut utiliser de la main-d'œuvre bon marché formée pour des tâches précises très parcellisées. Mais une fois l'entrepreneur convaincu, chacun reprend sa place, l'architecte n'a pas envie d'aller plus loin et préfère ses privilèges de concepteurs. [...] »

**L'industrialisation** du bâtiment est de plus en plus dominante, le découpage de la vie en tranches cloisonnées, la démission devant le pouvoir des **spécialistes** nous ont **privés de la capacité de réponse autonome à un besoin animal aussi fondamental que celui de notre abri.** »<sup>1</sup>

Pourquoi parler du logement ? Construire un logement en autoconstruction n'est-ce pas de l'individualisme ? En quoi cette action peut-elle rayonner, transformer la société, constituer une action politique ?

Le témoignage du *Landy Sauvage* manifeste à quel point la thématique de l'accès au logement ainsi que celle de l'autonomie dans l'aménagement ou la construction par les citoyen-nes, peut avoir une répercussion aux niveaux social, politique et culturel.

« Dans la ville de Saint-Denis, au Landy sauvage vivent une soixantaine de personnes qui ont aménagé en logements des bâtiments de bureaux anciennement utilisés par JCDecaux.

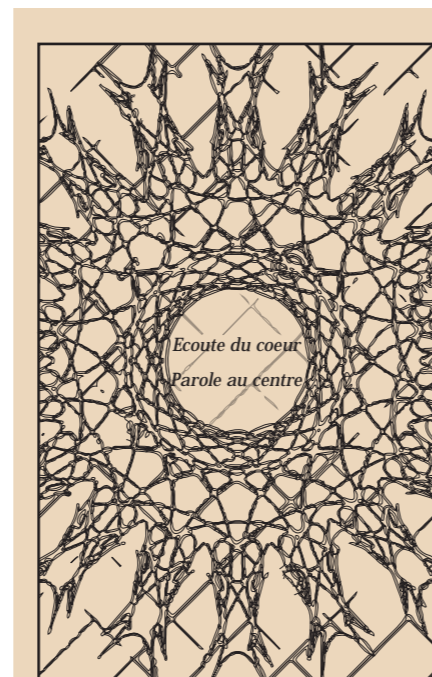
La genèse du Landy Sauvage suit la lignée des squats « parents ».

Le **noyau principal** du collectif est constitué d'une vingtaine de personnes (certains étudiants, artistes, urbanistes, intermittents du spectacle, etc.). La majeure partie des habitants ont déjà vécu ensemble dans d'autres squats : le Stendhal à Paris 20<sup>e</sup>, la Crèche à Pantin et le Clos Sauvage à Aubervilliers. Au fur et à mesure des déménagements, le collectif s'est petit à petit agrandi.

La naissance d'un squat demande un jeu habile et osé avec la législation.

**En France, deux millions huit mille logements sont vides.**<sup>2</sup> Les membres du collectif ont l'habitude de repérer les bâtiments vides dans Paris et ses alentours. Ils les ex-

<sup>1</sup> Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions*  
Dans *l'art de Bâtir*. pp. 155-163



*L'histoire des peuples qui ont une histoire est, dit-on, l'histoire de la lutte des classes.*

*L'histoire des peuples sans histoire, c'est, dira-t-on avec autant de vérité au moins, l'histoire de leur lutte contre l'État.*

Pierre Clastres

<sup>2</sup> Insee, Service de la donnée et des études statistiques (SDES) - ministère de la Transition écologique et solidaire, *Le Parc de Logements En France Au 1er Janvier 2018*.

Image ci-contre:  
Festival *Comme nous brûlons#3* le 12 septembre 2019 au Landy Sauvage

plorent. Ces lieux appartiennent généralement à des grandes entreprises ou des institutions publiques et sont laissés vacants en attendant des travaux de rénovation ou de démolition, ce qui peut prendre parfois très longtemps. Mais il arrive qu'ils appartiennent à des plus petits propriétaires privés qui choisissent de les laisser vides pour des raisons fiscales ou suite à des conflits familiaux (divorce, succession).

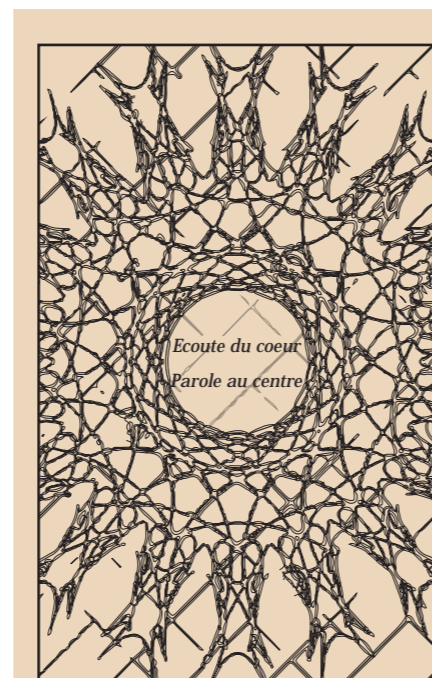


Quand les squatteurs sont expulsés d'un lieu ou qu'un essaim de leur réseau se forme, une poignée de pionniers vont vivre discrètement dans un des bâtiments repérés au préalable et commencent à aménager les lieux pour y accueillir les besoins de base de la vie du collectif. La loi française stipule que **seul un juge peut décider de l'expulsion d'une personne de son domicile**, et ce même si elle est sans droit ni titre (sans contrat de location). Une fois installés dans un nouveau bâtiment, les squatteurs commencent par vivre cachés afin de ne pas être vus et d'accumuler des preuves de domicile (courriers, factures, attestations) afin de prouver qu'ils résident bien sur place depuis un certain temps. Une fois la flagrante passée et en l'absence de trace d'effraction, les forces de l'ordre ne peuvent plus intervenir tant qu'un juge n'aura pas décidé de l'expulsion des occupants. En l'absence de texte de loi précis en la matière, un délai de 48 heures est communément admis à Paris pour **déterminer la fin de la flagrante**, mais cela peut varier en fonction des communes et des commissariats, allant parfois à cinq jours ou même deux semaines. Une fois ce délai passé, le propriétaire doit **faire constater l'occupation par un huissier de justice et assigner les occupants devant le tribunal d'instance**. S'en suit alors un procès qui peut soit aboutir sur une décision d'expulsion, soit un accord entre les deux parties. Il arrive en effet que le propriétaire comprenne les avantages d'une telle occupation. Un bâtiment occupé et entretenu se dégrade en effet moins rapidement qu'un bâtiment laissé à l'abandon : les habitants gardent le bâtiment de l'humidité et du gel en le chauffant, en remplaçant des fenêtres détériorées, en réparant des fuites de toiture, en améliorant l'isolation, etc.

L'aménagement du squat sert un grand nombre de personnes et de causes.

Au Landy sauvage, le collectif dispose de **7 000 m<sup>2</sup>**<sup>3</sup> majoritairement composé d'entrepôts qui servent à de **nombreuses associations**. Il y a trois grandes halles : l'une est aménagée en salle de spectacle avec bar, gradins, projecteurs et sièges (récupérés d'un cinéma, et vissés aux gradins en bois). La deuxième est un atelier de menuiserie, de soudure, et de réparation de vélo. La troisième est une grande salle de 500 m<sup>2</sup> laissée vide pour pouvoir être investie par divers événements (salon, concert, spectacle) et des activités sportives (boxe, handball, danse verticale... Il y a également plusieurs salles chauffées accueillant réunion, résidences artistiques et cours du soir (cirque, théâtre, danse, yoga, etc.) ainsi qu'un atelier d'art plastique et une grande salle d'accueil avec un espace de gratuité, un bar, un atelier de réparation vélo, un infokiosque contenant des brochures militantes et un espace de jeu pour les enfants. Les habitants vivent dans les anciens bureaux administratifs, principalement à l'étage. Chacun a sa chambre décorée selon sa personnalité. Le sol était déjà couvert de moquette, dans les

1 Cabot, Saint-Denis.



2 Texte Co-Écrit Avec José, Membre Du Collectif Du Landy Sauvage, Le 12 Décembre 2019.

L'histoire des peuples qui ont une histoire est, dit-on, l'histoire de la lutte des classes.

L'histoire des peuples sans histoire, c'est, dira-t-on avec autant de vérité au moins, l'histoire de leur lutte contre l'État.

Pierre Clastres

3 Au Landy Sauvage, 93 | Un Toit et Des Papiers PourTout.e.S !

cellules comme dans les couloirs et les lieux communs. Il y a deux grands salons dans des anciens open-spaces du bâtiment et une grande cuisine commune. Les anciens bureaux ne manquent pas de toilettes, l'un a été transformé en douche et un autre en buanderie. Le tout est rendu accueillant avec des lumières de couleurs, des canapés et des œuvres d'art. À l'extérieur, on trouve un potager commun, des jeux pour enfants, un four à pizza...

Ces espaces sont destinés à l'accueil.

Le Landy Sauvage héberge plusieurs **migrants** qui partagent la vie communautaire. Le lieu reçoit de nombreux **festivals, spectacles, événements culturels et troupes de théâtre** qui répètent là. En période estivale, il y a quasiment un festival tous les week-ends sans compter durant la semaine les soirées "impros", "ciné-débat", accueil des troupes en amont du festival, etc. Les journées sont chargées pour ceux qui accueillent autant d'événements culturels chez eux.<sup>2</sup>

Le Landy Sauvage, en tant que lieu de militantisme, axe également son énergie sur la formation et la transmission.

« Au regard de la motivation et de l'enthousiasme extraordinaires réunis au Landy Sauvage, les occupant-es organisent à la veille de la trêve hivernale, demain jeudi 31, une **GRANDE JOURNÉE OUVERTE ET PARTICIPATIVE** autour de deux axes :

- **Autoformation** à la résistance : outils de protection juridique et physique lors des luttes (simulation de garde à vue, formation medics, entraînements sportifs et de défense physique, confection de banderoles, sécurité informatique... ;

- **Forum des luttes** du 93 : présentation des combats et ateliers pratiques pour les soutenir (jeux olympiques et paralympiques, Gonesse, exilé-es... »<sup>3</sup>

La déresponsabilisation des citoyen-nes par l'État est-elle justifiée quand on voit les fruits que porte une initiative autogérée telle que celle du *Landy Sauvage* ?

Les habitant-es du *Landy* dégagent une énergie pour agir que nulle instance ne saurait soutirer à quiconque par la contrainte. La **ferveur de leur engagement contraste fortement avec le ton injonctif** d'un **code déontologique des architectes** par exemple, écrit de manière centralisée à Paris, et qui décline des articles tels que les suivants :



« Article 4 : L'architecte entretient et améliore sa compétence ; il contribue et participe à cet effet à des activités d'information, de formation et de perfectionnement, notamment à celles acceptées par l'ordre des architectes. »

« Article 5 : Un architecte qui n'a pas participé à l'élaboration d'un projet ne peut en aucun cas y apposer sa signature, ni prétendre à une rémunération à ce titre ; la signature de complaisance est interdite. »<sup>1</sup>

Est-ce que l'humain-e n'a plus d'enthousiasme et de plaisir au travail pour qu'un ministère lui dise comment ille doit s'intéresser à son travail et progresser ? Est-ce que l'humain-e n'a à ce point plus de bon sens pour que l'État doive lui dire que tromper quelqu'un-e a des répercussions négatives ?

**La loi vit à la fois comme conséquence et comme origine la dérresponsabilisation des citoyens**, en particulier lorsqu'elle descend d'une institution très pyramidale et centralisée comme en France.



1 Ministère de la République française, Code de Déontologie Des Architectes.

2 Bretones, *L'entreprise de Demain, Actrice Politique Majeure de Notre Société*, Selon Pascal Demurger.

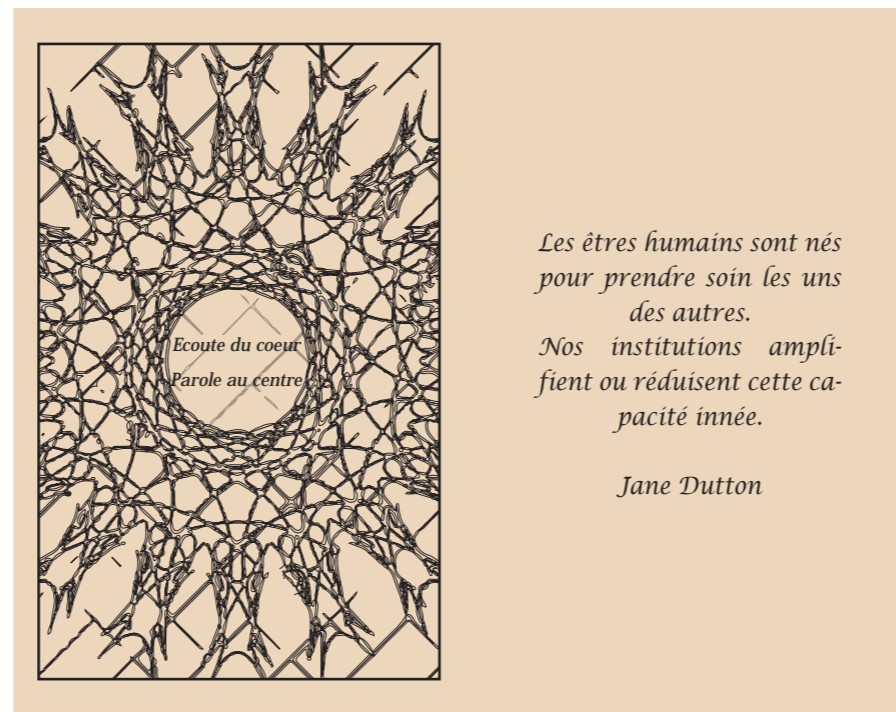


Image ci-contre:  
Festival *Comme nous brûlons*#3 le 12 septembre 2019 au *Landy Sauvage*

3 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie*.

En définitive, l'État s'est diffusé progressivement sur la base d'un système universel irréfutable. La complexité de l'interrelation entre les domaines croissant, le système législatif et coercitif s'est renforcé afin de garder le contrôle. Les domaines de connaissance se sont sectorisés, spécialisés, monopolisant ainsi le pouvoir dans des alvéoles élitistes et dérresponsabilisant les citoyen-es en atrophiant leur pouvoir d'action.

Néanmoins, l'État n'a aujourd'hui plus la toute-puissance. Dans le contexte actuel, il est lui-même soumis à l'économie de marché (sur la base des contrats et de la globalisation) qui nourrit l'individualisme (empêchant la formation d'un peuple souverain). L'économie de marché tient donc les rênes de l'État en même temps qu'elle se sert de la pyramide hiérarchique pour s'organiser : « *La verticalité et l'autorité ont été les marqueurs de l'organisation du travail depuis la révolution industrielle.* »<sup>3</sup>



## B. Économie

« Mais à quoi reviennent finalement tous les arguments visant à justifier la hiérarchie dans une société autogérée, quelle est l'idée cachée sur laquelle ils se fondent ?

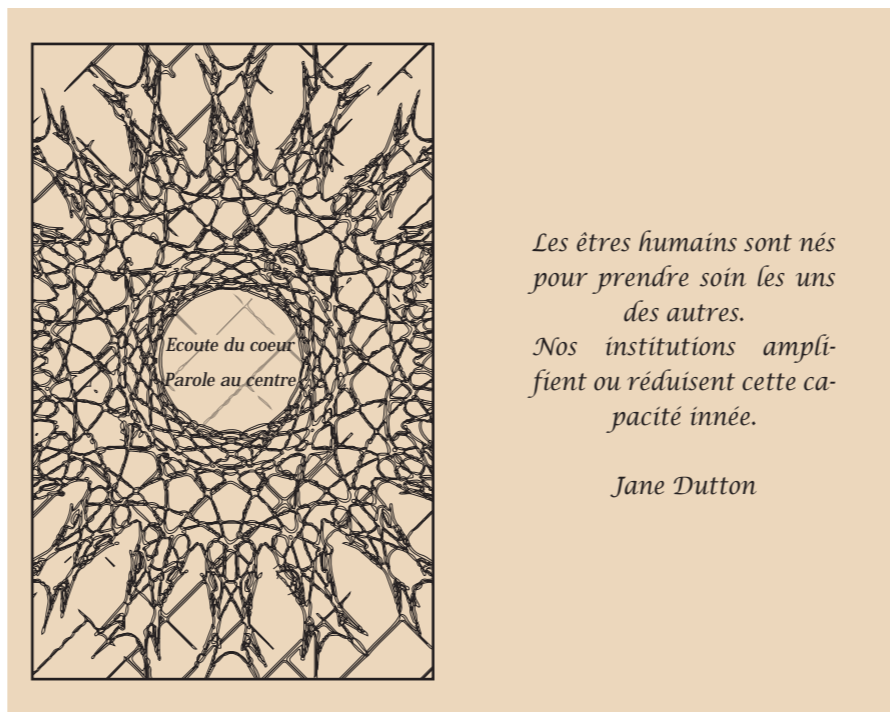
*C'est que les gens ne choisissent un travail et ne le font que pour gagner plus que les autres ; mais cela, présenté comme une vérité éternelle concernant la nature humaine, n'est en réalité que la mentalité capitaliste qui a plus ou moins pénétré la société (et qui, comme le montre la persistance de la hiérarchie des salaires dans les pays de l'Est, reste aussi dominante là-bas). Or, cette mentalité est une des conditions pour que le système actuel existe et se perpétue et inversement, elle ne peut exister que pour autant que le système continue. »<sup>3</sup>*

Ces mots sont résumés par le slogan « *There is no alternative* », le (TINA) de Margaret Thatcher : le marché, le capitalisme et la mondialisation, sont des phénomènes nécessaires et bénéfiques et que tout régime qui prend une autre voie court à l'échec.

### Monopole

Un monopole est un « régime, établi par la loi ou résultant de circonstances économiques ou administratives, qui soustrait un particulier, une société, un organisme d'État, au régime de la libre concurrence et lui accorde l'**exclusivité** de la fabrication ou de la vente d'un produit, de l'exploitation d'un service. »<sup>1</sup>

2 Clastres, *La société contre l'état*. pp. 164-165



*Les êtres humains sont nés pour prendre soin les uns des autres. Nos institutions amplifient ou réduisent cette capacité innée.*

Jane Dutton

1 cnrtl, Définition de Monopole.

3 Sanchez et Gronoff, 'Se reposer ou être libre' Cornelius Castoriadis.

### Général

Clastres pose que « deux **axiomes** [...] paraissent guider la marche de la civilisation occidentale, dès son aurore : la première pose que la vraie société se déploie à l'ombre protectrice de l'État ; le second énonce un impératif catégorique : **il faut travailler.** »<sup>2</sup>

C'est là que commence le monopole.

Clastres remonte à la racine de la notion de travail, selon lui l'un des deux axiomes fondant la civilisation occidentale. « On peut parler de travail quand la règle égalitaire d'échange cesse de constituer le « code civil » de la société, quand l'activité de production vise à satisfaire les besoins des autres, quand à la règle échangiste se substitue la terreur de la **dette**. C'est bien là en effet qu'elle s'inscrit, la différence entre le Sauvage amazonien et l'Indien de l'empire inca. Le premier produit en somme pour vivre, tandis que le second travaille, en plus, pour faire vivre les autres, ceux qui ne travaillent pas, les maîtres qui lui disent : il faut payer ce que tu nous dois, il faut éternellement rembourser ta dette à notre égard. » Aujourd'hui, il s'agit des banques qui prêtent de l'argent avec intérêt, des taxes, des honoraires de ceux qui ont un meilleur salaire sous prétexte qu'ils dispensent des services à risque, qu'ils ont plus de responsabilités.

Or, « On met parfois en avant cet argument incroyable, que sans une **hiérarchie des salaires** la société ne pourrait pas trouver des gens qui acceptent d'accomplir les fonctions les plus "difficiles" et l'on présente comme telles les fonctions de cadre, de dirigeant, etc. On connaît la phrase si souvent répétée par les "responsables" : "si tout le monde gagne la même chose, alors je préfère prendre le balai." Mais dans des pays comme la Suède, où les écarts de salaire sont devenus beaucoup moindres qu'en France, les entreprises ne fonctionnent pas plus mal qu'en France, et l'on n'a pas vu les cadres se ruer sur les balais. »<sup>3</sup>

Qu'en est-il de ceux-celles qui ne travaillent pas et produisent leur nourriture ainsi que leur énergie? Sont-ils libres de tout monopole?

« Comment démontrer que dans les actes que certains tentent de faire et leur manière de s'organiser, comment ils se regroupent, ils **survivent** face au drame financier et écologique ? »<sup>1</sup>

À quoi ressemble la genèse des initiatives qui vivent au lieu de survivre ?

« L'innovation industrielle est programmée, futile, réactionnaire. Le renouvellement des outils conviviaux aura la **spontanéité** et la fraîcheur des êtres qui les manieront. »<sup>2</sup>

« L'entraide est une force puissante, mais fragile et parfois dangereuse, qui apparaît dans des **conditions bien précises**, et qui disparaît ou devient toxique (pathologies, fermetures, etc.) lorsque les conditions ne sont plus réunies. »<sup>3</sup>

Les collectifs de construction naissent dans des circonstances particulières, devraient-ils se dissoudre lorsqu'elles ne sont plus rassemblées : professionnalisation ou dissolution ?

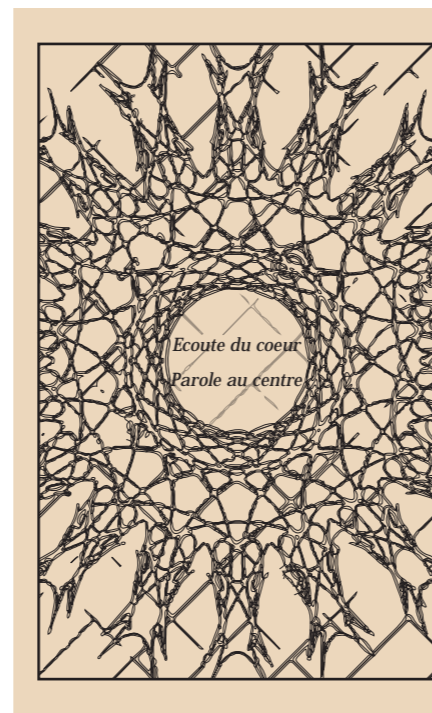
« Toute structure spontanée à sa base finit par se professionnaliser, se règle. Les inscriptions prennent de plus en plus de temps, la paperasse s'alourdit. **Cinq ans pour une organisation dans l'événementiel c'est bien. Après dix ans il faut s'arrêter : ça dégage de l'argent et de l'énergie pour de nouvelles initiatives.** »<sup>4</sup>

« Certains groupes, quand ils ne sont pas très grands, et quand ils travaillent à petite échelle, centrent leur activité sur des projets locaux. [...] Ainsi ces groupes, qui ont l'objectif d'avoir un fonctionnement efficace, en restent finalement au stade du **groupe informel d'amies** qui avaient lancé les choses. »<sup>5</sup>

La professionnalisation est-elle incontournable pour s'émanciper de l'étiquette « groupe d'amis » ?

La naissance de *Lacagette* a été une réponse du festival *Lapalette* à la problématique de la croissance du festival.<sup>6</sup>

- 1 Conversation avec Patrick Bouchain le 3 novembre 2019
- 2 Illich, *La convivialité*. p. 112
- 3 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p. 289



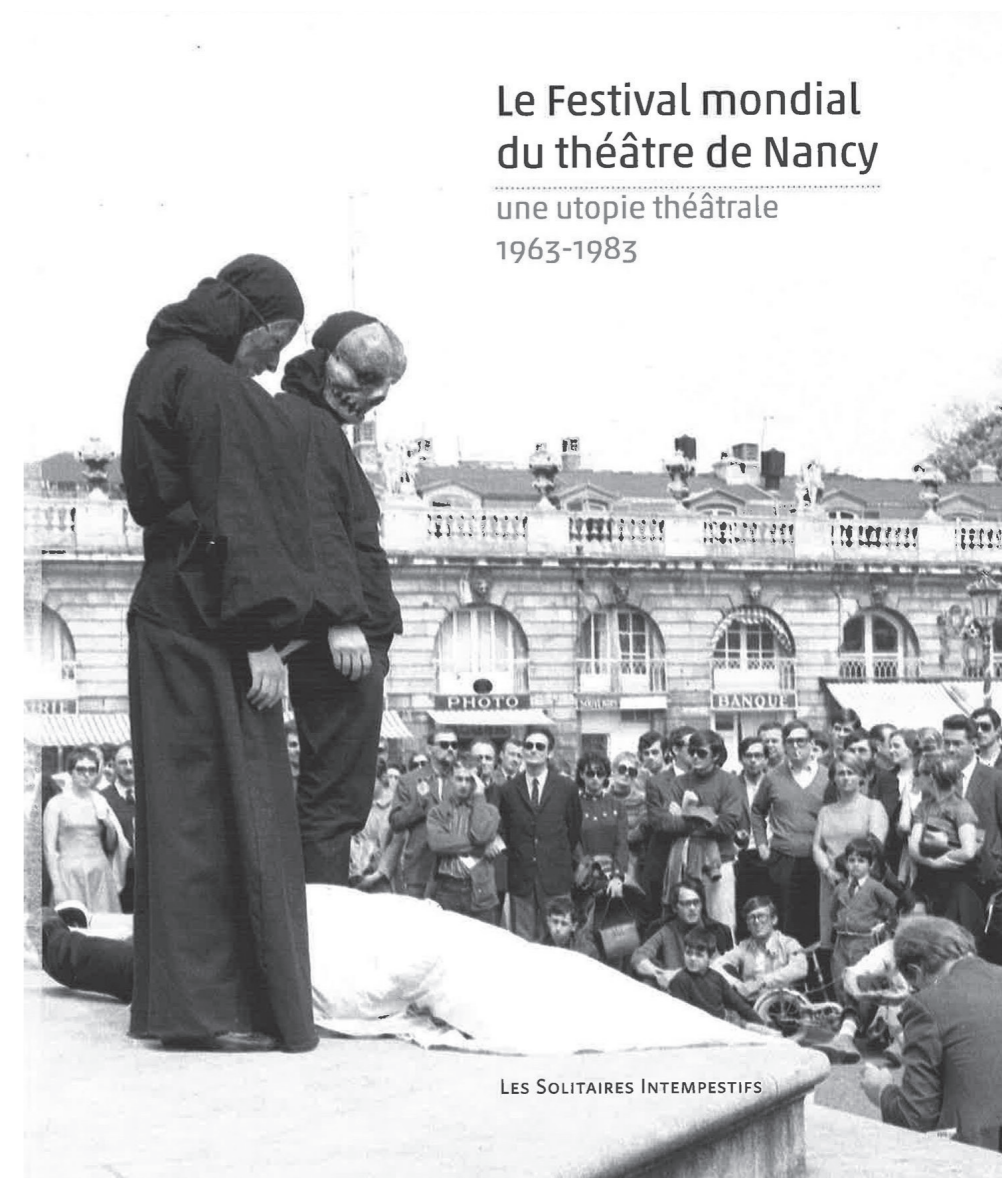
- 6 Le festival *Lapalette* à Nancy hérite probablement inconsciemment d'une lignée culturelle jalonnée de festivals nés spontanément tels que le Festival Mondial du Théâtre de Nancy, né « étudiant » en 1963 avec Jack Lang puis devenu *professionnel* et le festival Michtô, grand frère et contemporain de *Lapalette* qui a construit tout un village en bois... pour ne citer qu'eux.

Il y a donc désormais relation à la fois complémentaire et antagoniste entre les deux idées de résistance et de révolution. L'abandon du mythe de la Révolution-Salut nous conduit à l'idée de résistance, mais celle-ci conduit à l'idée nouvelle de révolution. La révolution passe par la résistance à la mort, laquelle a besoin d'une révolution. En tout état de cause, l'avenir passe par la résistance.

Edgar Morin

- 4 Conversation du 6 Septembre 2019 avec Frédéric, Directeur musical du festival *Les Inattendues*, à Tournai, Belgique.
- 5 Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de Structure*, 1972.

Photographie ci-contre extraite de: Donello, «Le Festival mondial du théâtre de Nancy», récit de Jean-Pierre Thibaudat.



LES SOLITAIRES INTEMPESTIFS

« De cette belle aventure de **potes de lycée**, devenus organisateurs de festival un peu par hasard, a émergé une nouvelle structure faite du même tonneau, ou plutôt du même bois : *La Cagette*, qui se pique d'aller mettre son génie constructeur au service d'autres festivals. [...] »



Si La Palette a pu, autrefois, se contenter d'une seule scène, les ambitions ont pris de l'étoffe au fil des ans. À tel point qu'en 2019, les 4 000 festivaliers étaient accueillis autour de trois scènes, de chapiteaux et d'un village entier, tout de bois érigés... Ce qui relevait, au départ, de l'ingénieux système D a fini par **se convertir en vrai savoir-faire**. Si bien qu'en 2017, quand L'Autre Canal, désireux de fêter ses 10 ans, a lancé un appel à projet pour la scénographie du site, les « bricoleurs » de La Palette se sont lancés. Et ont conçu, construit et implanté un espace convivial, un labyrinthe, un bowling et divers comptoirs. Le tout réalisé sous l'égide de l'association Metsleson, qui, depuis l'origine, chapeaute le festival de Maron.<sup>1</sup>

« Après la deuxième édition du festival, Lapalette a commencé à se faire un petit nom, et d'un coup beaucoup de portes se sont ouvertes. On a participé à 3 autres festivals en tant que constructeurs, on a participé à la fête de la soupe, on a aussi fait des ateliers avec les enfants de l'école de Maron, ou avec des jeunes d'une l'association jeunes et cité. Au cours de l'année le budget prévisionnel prévu pour la 3<sup>e</sup> édition a, à peu près, triplé, parce qu'on a bossé sur tous ces projets à côté du festival et c'est aussi à cette 3<sup>e</sup> édition qu'on a trouvé notre rythme. C'était une année hyper riche en expérience, mais ça a vraiment été une **grosse charge de travail**.

Ceux qui avaient le plus de temps, s'occupaient de rencontrer les partenaires, et de faire une grosse partie du travail de préparation des chantiers. Et une fois le chantier préparé toute l'équipe se rejoignait pour réaliser le projet. Le problème c'est que c'est devenu un **travail à temps plein, porté par un investissement uniquement bénévole**. On s'est vite rendu compte qu'on ne tiendrait pas longtemps à ce rythme. D'un côté pour tous ceux qui avaient un travail ou des études à côté, le calendrier de Lapalette devenait trop lourd. Et de l'autre côté, certains membres de l'asso les plus actifs, lançaient des nouveaux projets sans savoir comment les membres de l'association s'investiraient, mais en sachant qu'en cas de manque d'investissement bénévole ça sera à eux de le combler.

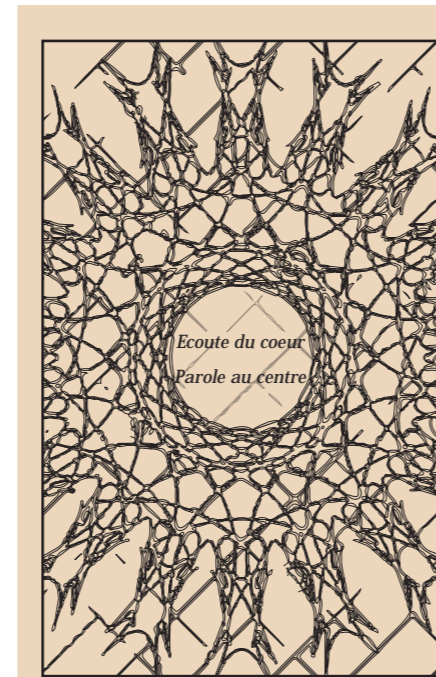
Là-dessus on a réfléchi, on ne pouvait pas se résoudre à payer certains membres pour leur travail, même si on l'estimait mérité, et pas les autres. Je crois que si tout le monde s'est investi autant dans les différents projets, c'était parce qu'on savait qu'on le faisait pour Lapalette, notre projet commun. De là c'était délicat de **mélanger rémunération et bénévolat au sein de l'association**.

Alors on a décidé de faire une **séparation**, l'association Metsleson devait se reconcentrer sur le festival Lapalette - qui devait rester entièrement bénévole - pour alléger le calendrier. Et les membres les plus actifs, ont monté une petite équipe, disponible à

1 Ganousse, Nancy. La Cagette.

2 Texte écrit le 15 décembre 2019 par Théo, pour Lacagette.

3 Ganousse, Nancy. La Cagette.



Il y a donc désormais relation à la fois complémentaire et antagoniste entre les deux idées de résistance et de révolution. L'abandon du mythe de la Révolution-Salut nous conduit à l'idée de résistance, mais celle-ci conduit à l'idée nouvelle de révolution. La révolution passe par la résistance à la mort, laquelle a besoin d'une révolution. En tout état de cause, l'avenir passe par la résistance.

Edgar Morin

Image ci-contre:  
Membres du collectif Metsleson jouant au billard le samedi 26 octobre 2019, lors d'une rencontre pour préparer le festival Lapalette 2020.

temps plein, pour se charger des différents projets avec nos partenaires, sous le nom Lacagette, de manière rémunérée.

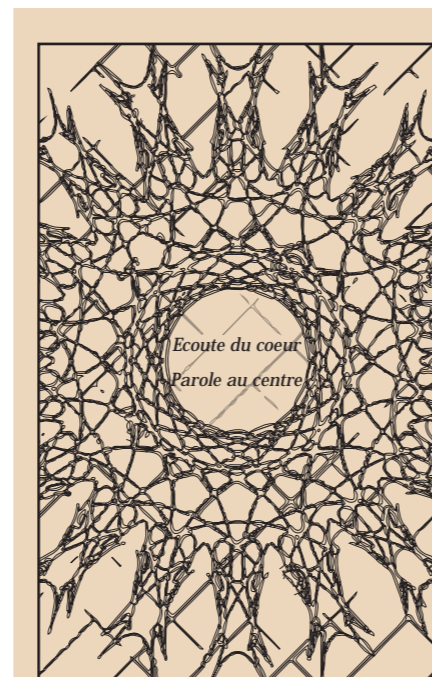
Au départ, on a juste créé un deuxième compte en banque pour séparer les budgets de Lapalette et Lacagette, parce que les deux structures étaient très liées, déjà par le parc matériel, mais aussi parce que les organes de décisions des deux structures étaient quasiment les mêmes. Petit à petit Lapalette a vu émerger un **nouveau bureau**, et les deux structures sont devenues plus **indépendantes** dans la réflexion, même si elles sont encore très liées sur tout le reste. Et depuis 2018, Lacagette est devenue une nouvelle association - distincte de Metsleson »<sup>2</sup> « dont les quatre pivots portent nom de Léo, Lucas, Tanguy et Théo, à titre d'indépendants. Un bureau complète le dispositif, les statuts en ont été déposés il y a moins d'un an. Les bâtisseurs de La Cagette peuvent désormais se déployer sur tous les événements requérant leur compétence. »<sup>3</sup>







Photographies ci-dessous:  
Primadelus  
pour les projets d'anarchitecture :  
Globadelus 2019 (à gauche) et °NI (à droite)



Passer du mode  
« prévoir et contrôler »  
au mode  
« ressentir et ajuster »

UdN & HUM

Photographie ci contre:  
Samuel Zeller photographe  
pour le projet *Ô bar perché* 2014-2015

Ci-dessus:  
Primadelus pour le projet *Ô bar perché* 2014-2015



Primadelus est un collectif d'artistes qui construisent en bambous. La problématique de la professionnalisation est tout aussi prégnante pour lui.

« **On voit l'intérêt de systématiser** la coupe des lycras, l'utilisation des poupées dans les accroches, systématiser la taille des bambous. Arrive un moment où la fraîcheur de la première rencontre se dissout. La lassitude de couper du bambou s'installe. La disposition à faire des actions répétitives et réparer les erreurs des autres se perd. Pour résumer, lorsqu'il n'y a plus d'évolution naît un besoin de systématisation parce que les responsabilités augmentent. Si la bande veut aller plus loin, y'a un besoin d'efficacité car le **résultat devient plus important que le process**. Sans organisation et planification, le groupe d'artistes perd en énergie, en temps et en crédibilité. La pression est trop grande par rapport à l'énergie disponible. Or si 100% de l'énergie est axée sur la finalité, les humains ne deviennent que main-d'œuvre, qu'outil au service de la réalisation. Or, on obtient des résultats intéressants en laissant les gens libres. Lorsque les protagonistes se sentent à l'aise, les interactions entre eux sont bonnes, ils osent proposer des idées et ils participent. **Sans la liberté, il n'y a qu'obéissance.** »





Aujourd'hui, Primadelus passe aux choses sérieuses, cherche des fonds, un atelier, et sort de la liberté flottante qui conçoit de manière improvisée car **ils ne peuvent pas en vivre**. Ils manquent d'outils. Ils n'ont pas de permis de conduire, et pas de local. Or ils possèdent près de 700 cannes, soit 3,5 tonnes de bambou : un vélo ne suffit plus ! En recevant 9 000 francs pour une expo, entre la location du véhicule, l'essence, la nourriture, le train et la vie de l'association, il ne reste plus grand-chose pour les artistes. »<sup>1</sup>

Lorsqu'une organisation mûrit, soit elle stagne soit elle se professionnalise pour grossir. Est-ce souhaitable de se pérenniser ? Quel mécanisme de monopole se met en place ?

Les monopoles de pensée ou de production au sein de l'économie capitaliste par certaines entreprises s'imposent subtilement.

L'institutionnalité étatique est aujourd'hui dissimulée derrière la techno-science-économie mondialisée et sous domination de l'économie de marché. Si bien dissimulé qu'il « **semble inaccessible au doute, c'est-à-dire avoir renoncé à penser** ». D'abord parce que « *l'instrument standard du marché* » c'est le contrat et que cet « *échange entre individus peut produire une norme sanctionnée par la justice de l'État* ». Or, le principe du contrat vient du droit canon au Moyen-Âge. Ensuite, cet Etat de droit s'est diffusé partout avec les universités. Et aujourd'hui il n'est plus remis en question.<sup>2</sup>

« Un capitalisme qui n'est plus de production (depuis longtemps) mais de **séduction** (par l'économie de l'attention) et de **conduction** (par la mimétique, le marketing viral, la normalisation des désirs). Mais surtout : **un capitalisme d'induction**. C'est-à-dire, à la fois de sujétion et de suggestion. Me jamais rien imposer : induire. »<sup>3</sup>

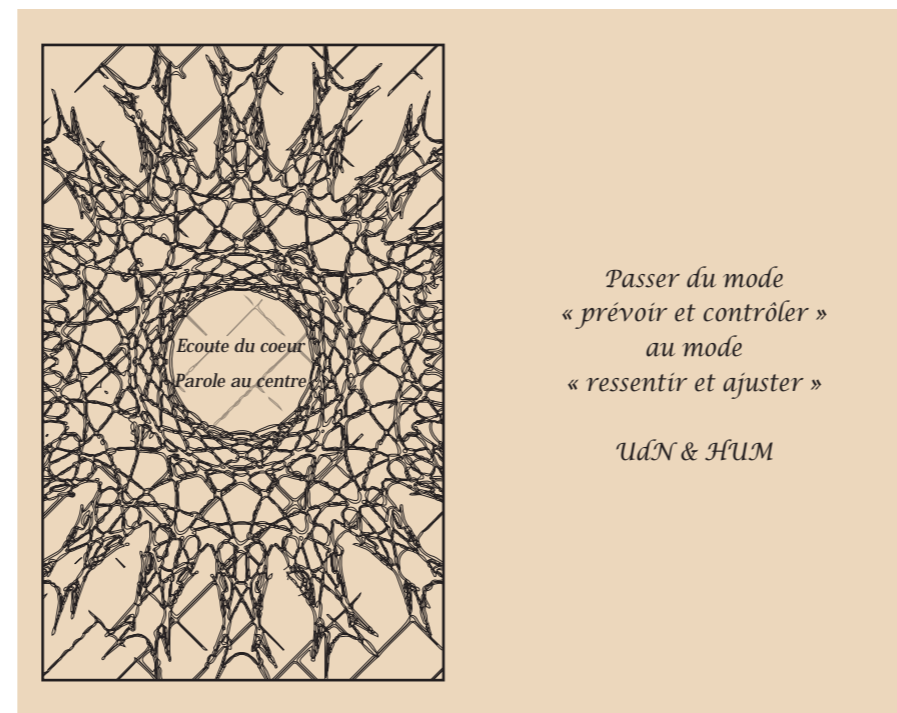
L'Occident vit un « mouvement vers l'autonomie de la volonté individuelle, principe aujourd'hui **dominé par l'idéologie du marché généralisé**. »<sup>4</sup>

1 Conversation du 25 septembre 2019 avec Aymon de Primadelus.

5 Illich, *La convivialité*. p. 18

6 Ibid. p. 82

7 Ibid. p. 81



2 Legendre, *La Balafre*. p. 76

3 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 58

4 Legendre, *La Balafre*. p. 77

Quand le monopole devient-il explicite puis radical ?

« De plus en plus de situations courantes deviennent justifiables d'un traitement, dès lors que se multiplient des spécialités et des paraprofessions dont la seule fin est de **maintenir l'outillage thérapeutique sous le contrôle de la corporation**. »<sup>5</sup>

« Et un **monopole radical s'établit quand les gens abandonnent leur capacité innée de faire ce qu'ils peuvent pour eux-mêmes et pour les autres** [car leur exercice n'est pas considéré comme un travail], en échange de quelque chose de « mieux » que peut seulement produire pour eux un **outil dominant**. Le monopole radical reflète **l'industrialisation des valeurs**. À la réponse personnelle, il substitue l'objet standardisé ; il crée de nouvelles formes de rareté et un nouvel instrument de mesure, donc de classement, du niveau de consommation des gens. Ce reclassement provoque la hausse du coût unitaire de prestation du service, module l'attribution des privilèges, restreint l'accès aux ressources, et installe les gens dans la **dépendance**. »<sup>6</sup>

Le monopole radical en devient aberrant.

« Que les gens soient obligés de se faire transporter et **deviennent impuissants à circuler sans moteur**, voilà le monopole radical. [...] Les voitures créent les distances, la vitesse sous toutes ses formes rétrécit l'espace. On enfonce des autoroutes à travers des régions surpeuplées, ensuite on extorque aux gens un péage pour les « autoriser » à franchir les distances que le système du transport exige de soi. Ce monopole des transports, comme une bête monstrueuse, dévore l'espace [...] et le contrain[t] à donner toujours plus de temps à la circulation mécanique. »<sup>7</sup>

Sur quel concept se base le monopole pour se pérenniser ?

« Aujourd'hui les soins, les transports, le logement sont conçus comme devant être les résultats d'une action qui exige l'intervention de professionnels. Cette intervention se concrétise par addition de quanta successifs, le quantum en étant l'unité de mesure minimale. [...] Les transports motorisés ne sont rentables qu'à partir d'une certaine vitesse. L'action en justice n'est rentable que si l'importance du dommage subi justifie le coût de la procédure. Semer de nouvelles espèces n'est rentable que si le fermier dispose de suffisamment de terres et de capital. Il est fatal que des outils surpuissants,

conçus pour atteindre des buts sociaux fixés abstraitement, fournissent des produits par **quanta inaccessibles au plus grand nombre**. Au surplus, ces outils sont intégrés. C'est la même minorité qui utilise l'école, l'avion, le télétype et l'air conditionné. [...] La demande de chaque produit spécifique est régie par la loi d'un milieu outillé qui concourt à maintenir l'environnement produit par les autres professions. Les gens qui vivent entre leur voiture et leur appartement dans un gratte-ciel doivent pouvoir terminer leur existence à l'hôpital. Par définition, **tous ces biens sont rares et le deviennent de plus en plus à mesure que les professions se spécialisent et élèvent le niveau de normes qui les régissent**. Dès lors, tout nouveau quantum lancé sur le marché **frustre** plus d'individus qu'il n'en comble. »<sup>1</sup>

Conséquence : « le chômage devient la seule manière de travailler pour des causes intéressantes sans avoir à passer par le **quantum minimal des cinquante heures de travail** par semaine en deçà desquelles le labeur n'est pas reconnu par la société. Si tu es artiste et travailles moins que ça pour ta production, tu ne gagnes pas ta vie. »<sup>2</sup>

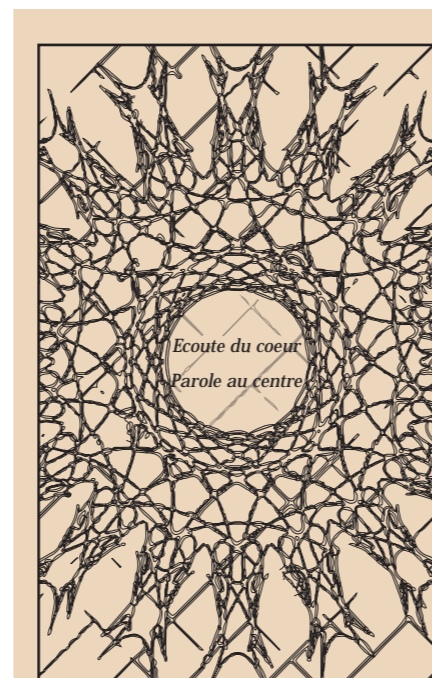
Architecture

Dans la culture, et depuis bien longtemps, la **position libérale** de l'architecte fonde sa « non-sujétion au commerce, [sa] responsabilité sociale et [son] engagement culturel. »<sup>3</sup> « Une profession libérale est celle qui s'exerce (ou celui qui exerce son métier) dans une relative **indépendance**, refusant toute ingérence de l'État et n'acceptant éventuellement qu'un contrôle limité d'une organisation professionnelle propre ».<sup>4</sup>

1 Ibid. pp. 70-71

2 Pierre développant sur Angoulême des bains thermaux éphémères en palettes, bâches et tuyaux de cuivre de récupération pour des lieux de concert et de fête. Discussion du 08 décembre 2019.

5 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 72



Deux axiomes en effet paraissent guider la marche de la civilisation occidentale, dès son aurore : le premier pose que la vraie société se déploie à l'ombre protectrice de l'État ; le second énonce un impératif catégorique : il faut travailler.

Pierre Clastres

3 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 78

4 cnrtl, Définition de LIBÉRAL.

6 Ibid. p. 73

À regarder de plus près, qu'en est-il ?

En analysant les deux modèles de bureaux selon *Architecte en Suisse* le métier semble se plier aux règles de la législation et de la finance.

Le « modèle anglo-saxon » se présente comme « un modèle **vertical** dans lequel l'architecte et l'entrepreneur sont étroitement associés. [...] L'organisation de ces [grands] bureaux se fonde en une forte intégration fonctionnelle des spécialités et des compétences. » Les avantages servent en priorité les **promoteurs** (réduction des délais, prestation globale...). Dans le modèle latin, « l'organisation des tâches et la gestion du travail sont déterminés selon les positions **hiérarchiques** en vigueur et non pas en fonction de compétences particulières. La reconnaissance professionnelle, voire le simple droit d'exercice de la profession, est liée à l'obtention d'un **diplôme** et est protégée par tout le corps de textes juridiques et réglementaires. »<sup>5</sup>

Dans les deux cas, l'organisation est pyramidale. Dans le premier cas, la profession est assujettie à l'économie de marché (l'architecture se résume à la relation entre un entrepreneur et un architecte : comme si l'architecture ne touchait pas la dimension collective), avec recours à la spécialisation pour être efficace et rentable. Les spécialistes ont le monopole de la conception architecturale par leurs *compétences*, leur expertise. Le deuxième cas illustre comment la législation donne le monopole de l'exercice de la construction à ceux qui sont reconnus par elle.

La FAS réagit : « pour des associations comme la Fédération des Architectes Suisses et les milieux qu'elle représente, [l]e type de structure associant étroitement l'architecte et l'entrepreneur **infléchit sérieusement l'histoire de la profession**. Il rompt notamment avec un modèle professionnel fondé précisément sur la distinction entre les activités de production, confiées à des entreprises de construction à vocation commerciale, et les activités de conception et de représentation des intérêts du maître de l'ouvrage, développées par des mandataires indépendants imprégnés de la tradition libérale.

Selon ces milieux, cette situation induit nécessairement une perte de prérogatives des architectes. Ils se retrouvent en effet dans la position de salariés soumis à des **impératifs de type commercial**. À leurs yeux, la pression des entreprises qui s'ensuivrait menacerait gravement la cohésion de la profession. »<sup>6</sup>



L'architecture sert-elle à présent la dimension commerciale ?

« Aujourd'hui, comme partout, le **permis de construire** est obligatoire ; s'est ouvert ainsi un nouveau marché pour les vendeurs de préfabriqués agréés. Discret symbole de violence ! [...]

Certes on peut arguer de quelques architectures «nouvelles» audacieuses, de quelques opérations expérimentales exemplaires ; sont-elles possibles sans **labels et cautions officiels** ? Quelles racines y trouvent les habitants ? »<sup>1</sup>

« En quittant l'illusion que la **technologie totalitaire et coûteuse** est le seul moyen de survivre dans n'importe quel cas, on peut dédramatiser l'architecture, décentraliser jusqu'à un certain point son système de décisions en élargissant les **marges de décisions** ». <sup>2</sup>

Qu'existe-t-il comme voie d'issue ? L'illégalité ?

« Un monopole commercial est brisé aux frais de la minorité qui en profite, donc aux frais de ceux qui d'habitude **se débrouillent pour échapper aux contrôles**. »<sup>3</sup>

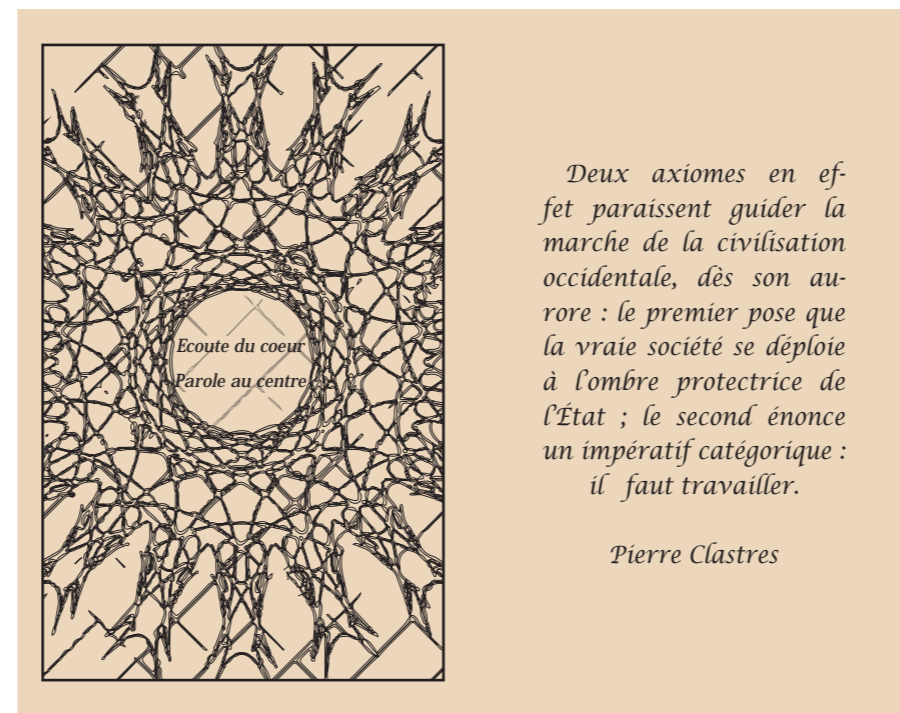
C'est le cas de l'autoconstruction : « pourquoi cette reprise en main [par l'habitant] de son propre sort s'exprime-t-elle si souvent par la conception et la fabrication de son propre habitat ?

La **motivation économique** est la plus facile à explorer, et la plus souvent exprimée avec plus ou moins bonne conscience. »<sup>4</sup>

La boucle est bouclée.

1 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163

2 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 82



Deux axiomes en effet paraissent guider la marche de la civilisation occidentale, dès son aurore : le premier pose que la vraie société se déploie à l'ombre protectrice de l'État ; le second énonce un impératif catégorique : il faut travailler.

Pierre Clastres

3 Illich, *La convivialité*. p. 86

4 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163

5 Ibid.

6 Kim, Park, and Park, *The Challenge of Cross-Cultural Psychology*.

7 Morin, *Où va le monde?* pp. 20-21

## Croissance

« Dès les années 1970, il devient évident que le bonheur n'allait pas leur tomber du ciel pollué et du progrès aseptisé. »<sup>5</sup>

### Général

Le **progrès**, comme amélioration du cadre de vie et développement des technologies est prôné comme une évidence et une nécessité dans l'histoire de l'humanité, une fin qui justifie les moyens.

« La crise [planétaire] s'est produite au moment et à l'endroit où le lien entre la connaissance, les moyens de subsistance et le fait de vivre a été cassé, et la connaissance a été utilisée dans le seul but d'**augmenter la productivité** ». <sup>6</sup>

En tant que vérité et promesse d'avenir, comment s'est installé le progrès ?

« Le capitalisme, [...] n'est pas né frontalement du développement des forces productrices du monde féodal. Comme l'a montré Baechler, il est tout d'abord **apparu en parasite** dans la société féodale où il s'est auto-éco-développé, corrompant et décomposant cette société. [...] Le contre-courant suscité par un courant se mêle au courant, et, le déroutant, devient le courant. L'évolution est dérive, déviance, création, et elle est ruptures, perturbations, crises. Le développement de l'industrie s'est fait, non pas sur le sol de la civilisation précédente, mais en bouleversant de fond en comble la société traditionnelle, déportant en masse les ruraux dans les faubourgs, **brisant les liens et solidarités sous la relation monétaire, ruinant les cultures millénaires ...** »<sup>7</sup>

Toute cette histoire est d'abord une politique. Il s'agit d'un pouvoir qui a été confié à un État. Or cet État, par ses racines romano judéo-chrétiennes, s'attaque à des enjeux théocratiques : ses combats pour **instaurer sa vision de la vérité**, des manières de vivre, l'autorité du prophète juif Moïse qui transmet les tables des commandements au peuple d'Israël, le concept d'infailibilité papale qui discerne ce qui est « vrai », etc. Ces enjeux théocratiques sont, de fait, aujourd'hui dissimulés par la conquête technologique qui a dompté le pouvoir.<sup>1</sup>

Comment l'absence de technologie équivaut-elle dans les esprits à un retard de développement ?

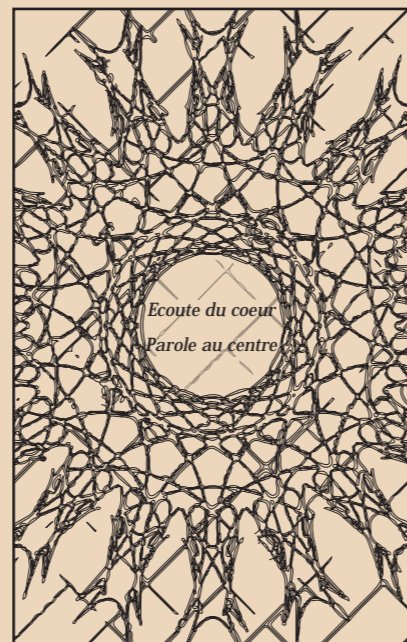
« Du même ordre apparaît la détermination de ces sociétés sur le plan économique : sociétés à économie de subsistance. Si l'on veut signifier par-là que les sociétés primitives ignorent l'économie de marché où s'écoulent les surplus produits, on ne dit strictement rien, on se contente de relever un manque de plus, et toujours par référence à notre propre monde : ces sociétés qui sont sans État, sans écriture, sans histoire, sont également sans marché. Mais, peut objecter le bon sens, à quoi bon un marché s'il n'y a pas de surplus ? Or l'idée d'économie de subsistance recèle en soi l'affirmation implicite que, si les sociétés primitives ne produisent pas de surplus, c'est parce qu'elles en sont incapables, entièrement occupées qu'elles seraient à produire le minimum nécessaire à la survie, à la subsistance. Image ancienne, toujours efficace, de la misère des Sauvages. Et, afin d'expliquer cette incapacité des sociétés primitives de s'arracher à la stagnation du vivre au jour le jour, à cette aliénation permanente dans la recherche de la nourriture, on invoque le sous-équipement technique, **l'infériorité technologique**. »<sup>2</sup>

« Nous sommes tellement déformés par les habitudes industrielles que nous n'osons plus envisager le champ des possibles ; pour nous, **renoncer à la production de masse, cela veut dire retourner aux chaînes du passé**, ou reprendre l'utopie du bon sauvage. »<sup>3</sup>

Sont-ce des a priori, des croyances ? Sur quoi se fondent-elles ?

Ivan Illich met en évidence l'absurdité du progrès technologique sans fin en calculant que « depuis que l'industrie des transports a franchi son second seuil de mutation, **les véhicules créent plus de distances qu'ils n'en suppriment**. L'ensemble de la société consacre de plus en plus de temps à la circulation qui est supposée lui en faire ga-

- 1 Legendre, *La Balafre*.
- 2 Clastres, *La société contre l'état*. p. 162
- 3 Illich, *La convivialité*. p. 12



Planifier est inestimable,  
mais  
les plans sont inutiles.

Winston Churchill

- 4 Ibid. p. 24
- 5 Clastres, *La société contre l'état*. p. 169
- 6 Illich, *La convivialité*. p. 137

gner. *L'Américain type consacre, pour sa part, plus de 1 500 heures par an à sa voiture : il y est assis, en marche ou à l'arrêt, il travaille pour la payer, pour acquitter l'essence, les pneus, les péages, l'assurance, les contraventions et les impôts. Il consacre donc quatre heures par jour à sa voiture, qu'il s'en serve, s'en occupe ou travaille pour elle. Et encore, ici ne sont pas prises en compte toutes ses activités orientées par le transport : le temps passé à l'hôpital, au tribunal ou au garage, le temps passé à regarder à la télévision la publicité automobile, le temps passé à gagner de l'argent pour voyager pendant les vacances, etc. À cet Américain, il faut donc 1 500 heures pour faire 10 000 kilomètres de route ; 6 kilomètres lui prennent une heure. »<sup>4</sup>*

En résulte « qu'il s'agit de se tenir fermement : les sociétés primitives ne sont pas les embryons retardataires des sociétés ultérieures, des corps sociaux au décollage « normal » interrompu par quelque bizarre maladie, elles ne se trouvent pas au point de départ d'une logique historique conduisant tout droit au terme inscrit d'avance, mais connu seulement a posteriori, notre propre système social. [...] Tout cela se traduit, sur le plan de la vie économique, par le **refus des sociétés primitives de laisser le travail et la production les engoutir**, par la décision de limiter les stocks aux besoins socio-politiques, par l'impossibilité intrinsèque de la concurrence – à quoi servirait, dans une société primitive, d'être un riche parmi des pauvres ? – en un mot, par l'interdiction, non formulée mais dite cependant, de **l'inégalité**. »<sup>5</sup>

La croissance infinie est-elle souhaitable ?

« Quel que soit son label idéologique, toute société moderne situe toujours le bien commun dans l'ordre du **plus : plus de pouvoir aux entreprises et aux experts, plus de consommation aux usagers**. »<sup>6</sup>

Cependant, avec du recul, « cette idée de progrès était métaphysique dans le sens littéral où elle ignorait la loi, ou plutôt, l'anti-loi physique fondamentale: nous sommes dans un univers où joue un principe d'agitation, de dispersion, de désordre, où tout travail comporte déperdition et dégradation d'énergie, où toute organisation comportant

du travail – depuis l'organisation des étoiles jusqu'à celle des êtres vivants - produit par là même sa propre désorganisation, contre quoi elle lutte par autoréorganisation permanente, mais qui, finalement, l'emporte et produit la mort: ainsi les étoiles comme les vivants sont promis à la mort. **Tout progrès est partiel, local, provisoire, et, de plus, produit de la dégradation, de la désorganisation, c'est-à-dire du régrès.** »<sup>1</sup>

Faut-il pour autant bannir le capitalisme comme étant mauvais intrinsèquement ? Comment en venir à bout ? Faut-il le réguler ?

« Il est plus important pour une société postindustrielle de **fixer des critères** pour la conception de l'outillage - et **des limites à sa croissance** - que de se donner des objectifs de production, comme c'est le cas aujourd'hui. »<sup>2</sup>

Ziegler rappelle que, face à l'esclavage, on ne met pas des restrictions, on l'abolit : « il y a certains seuils à ne pas franchir. Il nous faut reconnaître que l'esclavage humain n'a pas été aboli par la machine, mais en a reçu figure nouvelle. »<sup>3</sup>

« Les états, même les plus démocratiques, même les plus puissants économiquement et politiquement, n'ont aucune prise sur l'oligarchie du capitalisme mondialisé. [...] Ils me demandent « Puisque vous dites que le capitalisme est tellement inventif, tellement créateur de richesses, d'un tel dynamisme, pourquoi il ne suffirait pas de réformer, d'humaniser le capitalisme, de le réguler ? » Or c'est totalement impossible parce que le capitalisme fonctionne par une seule stratégie : la maximalisation du profit à n'importe quel prix humain et dans le temps le plus court. Aucun système d'oppression dans l'histoire de l'humanité n'a pu être réformé, amendé, amélioré. **Il faut le détruire !** »<sup>4</sup>

Architecture

Malgré son caractère libéral, le cabinet d'architecture semble être devenu une entreprise commerciale au sens traditionnel : « une entité vouée **exclusivement à la recherche de profits.** »<sup>5</sup>

- 1 Morin, *Où va le monde?* p. 42
- 2 Illich, *La convivialité.* p. 71
- 3 Thinkerview, Jean Ziegler : Pourquoi il faut détruire le capitalisme ?
- 4 Ibid.

- 6 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse.* p. 20
- 7 Ibid. p. 28 Entretien avec Laurent Chenu, 19.08.01.
- 8 Ibid. p. 29
- 9 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse.* p. 51

« La mise en place d'un nouveau cadre juridique, induisant une autre réglementation des concours, a bouleversé ces conditions. Celles-ci sont désormais placées, bien plus largement, **sous le signe de l'économie de marché.** »<sup>6</sup>

« Dans les faits, c'est souvent le **prix qui compte.** C'est souvent l'offre la moins chère qui est retenue. »<sup>7</sup>

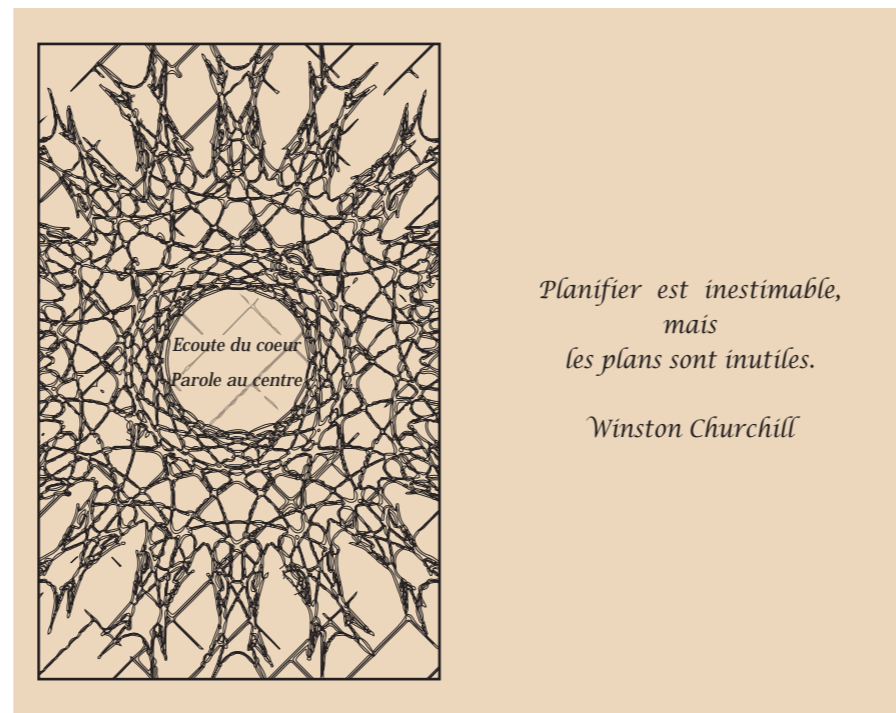
« Alors qu'il fonde son rayonnement sur des critères qualitatifs, l'atelier d'architecture de type artisanal est souvent mis en concurrence avec des bureaux privilégiant une approche **plus commerciale**, qui trouvent ainsi le moyen d'étendre leur emprise sur le marché. »<sup>8</sup>

« **Le marché croissant de la maison individuelle**, largement investi par la promotion immobilière, est progressivement soumis aux mécanismes d'un système industriel – dont les acteurs s'efforcent de maîtriser **autant la conception que la commercialisation.** »<sup>9</sup>

« L'objectivité commande de reconnaître finalement que l'ouverture et la dérégulation de la construction, la transformation des règles d'attribution des marchés publics, et surtout l'application qu'en font de nombreuses autorités locales, entraînent une **commercialisation accrue du métier.** »<sup>10</sup>

La technologie et le progrès ne sont-ils pas néanmoins bénéfiques à l'architecture lorsqu'ils permettent une meilleure collaboration entre les corps de métiers dans la construction ?

« L'information ne se communique bien ni aux usagers ni aux ouvriers quand les architectes ont leur manière de représenter et de penser. Ce sont des codes à comprendre... Pour certains projets de grande complexité, comme ceux de SHoP architectes à New-York, sur le chantier on a aujourd'hui développé une application qui scanne la pièce de construction, donnant ses propriétés et son mode d'assemblage, pouvant ensuite être partagée à tous les corps de métiers. Ces nouveaux outils digitaux condensent l'information et permettent une certaine fluidité entre les acteurs. Ce n'est pas vrai sans doute parce que ça ne reste **pas facile d'accès.** La technologie va-t-elle nous sauver ? Qui maîtrise ces informations ? Entre les mains de qui repose-t-elle ? Le rapprochement entre architecture et construction se fait par la fabrication digitale : envoi des informations numérisées à l'ordinateur, les découper et les assembler. Cette promesse de **continuité entre conception et construction grâce à la technologie** se joue fort actuellement. »<sup>11</sup>



Planifier est inestimable,  
mais  
les plans sont inutiles.

Winston Churchill

- 5 Bretones, *L'entreprise de Demain, Actrice Politique Majeure de Notre Société, Selon Pascal Demurger.*

- 10 Ibid. p. 30
- 11 Conversation du 8 novembre 2019 avec Pauline Lefebvre.



o

Illich dresse un tableau du capitalisme thermo-industriel comme coupant l'humain-e de ses besoins fondamentaux, l'isolant et le-a rendant dépendant d'instances extérieures à son environnement quotidien.

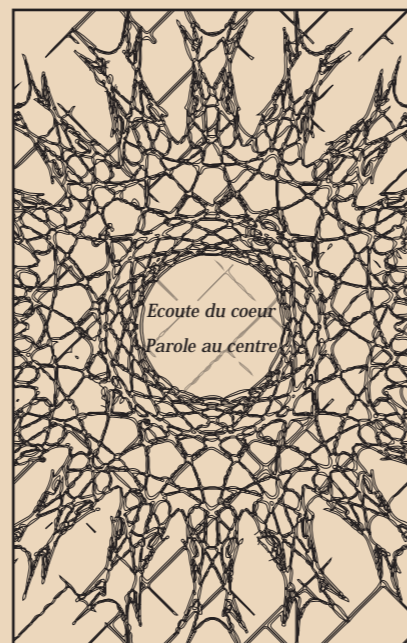
« Je distinguerais cinq menaces portées à la population de la planète par le développement industriel avancé :

1. La **surcroissance** menace le droit de l'homme à s'enraciner dans l'**environnement** avec lequel il a évolué.
2. L'**industrialisation** menace le droit de l'homme à l'**autonomie** dans l'action.
3. La **surprogrammation** de l'homme en vue de son nouvel environnement menace sa **créativité**.
4. La **complexification** des processus de production menace son droit à la **parole**, c'est-à-dire à la **politique**.
5. Le **renforcement des mécanismes d'usure** menace le droit de l'homme à sa tradition, son recours au précédent à travers le langage, le mythe et le **rituel**.

[...] L'outil surefficient menace un équilibre. Il menace l'équilibre de la vie, il menace l'équilibre de l'énergie, il menace l'équilibre du savoir, il menace l'équilibre du pouvoir, enfin il menace le droit à l'histoire. »<sup>1</sup>

En définitive, le système économique actuel, dans les imbrications étroites qu'il tient avec l'État, ne laisse pas de vide qui permette à un collectif de construire soi-même, de construire avec peu de moyens et sans revenu financier.

« Les habitants de nos sociétés souffrent [d'un] syndrome d'épuisement généralisé. Le climat de compétition généralisée et de recherche permanente de compétitivité entre entreprises, entre régions, entre pays et entre peuples génère un **immense besoin** d'apaisement, de protection et de sécurité. »<sup>2</sup>



*N'importe quoi!*

*Je vois l'intérêt  
de caresser une joue,  
je vois l'intérêt  
de bouger des cailloux,  
mais je ne vois pas  
l'intérêt de tuer quelqu'un.*

*Elle serait morte à un moment de toute façon...  
Enfin c'est ridicule!*

*Pierre dans RRRrrrr*

<sup>1</sup> Illich, *La convivialité*. p. 74

<sup>2</sup> Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p. 165

## II. Quel tournant ?

La société aseptisée par la sécurité des lois en devient sclérosée. L'économie de marché a réduit le pouvoir d'action des citoyen·nes de telle sorte que la Vie peine à jaillir dans leur quotidien. Les initiatives inscrites dans le domaine de la transition écologique et humaine semblent constituer un élan vital nécessaire. Misant leur résilience sur une mise en commun des efforts et des biens, elles dégagent souvent une joyeuse sobriété, des liens humains transparents, ainsi que de l'entraide.

### A. Besoin fondamental

« Nous les scientifiques, avons pensé aux plus gros problèmes environnementaux : la perte de biodiversité, la destruction des écosystèmes et le changement climatique. Je pensais qu'avec trente ans de recherche scientifique nous pourrions trouver des solutions. Mais j'avais tort. Les principaux problèmes de l'environnement sont liés à l'égoïsme, la cupidité et l'apathie... ..et pour régler ces problèmes il nous faut une profonde transformation culturelle et spirituelle.

*Nous, les scientifiques, ne savons pas comment faire cela. »<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Gus Speth

<sup>2</sup> Morin, *Où va le monde?* p. 82

<sup>3</sup> Weller, *The Wild Edge of Sorrow*. p. XX

### Accueil des sentiments

« Nous devons être prêts à désespérer et à espérer ».<sup>2</sup>

Pourquoi est-ce qu'Edgar Morin s'exprime ainsi ? L'humanité ne désespère-t-elle pas déjà face aux mauvaises nouvelles ? N'utilise-t-elle pas tous les jours l'espérance pour motiver ses actions ?

Que signifie la prolifération d'ateliers de *développement personnel*, ateliers pour développer sa créativité, ateliers sur le deuil, la méditation, les pratiques de tantra, etc. ?

« We have forgotten the **commons of the soul – the primary satisfactions** that sustained and nourished the community and the individual for tens of thousands of years. We have substituted a strange, frenzied obsession with "earning a living"-one of the most obscene phrases in our world-for the vital and fragrant life of the soul. **We have sadly turned the ritual of life into the routine of existence.** »<sup>3</sup>

« Ludwig Wittgenstein wrote, "What we cannot speak about, we pass over in silence." We have forgotten the primary language of grief. As a consequence, the terrain of sorrow has become unfamiliar and estranged, leaving us confused, frightened, and lost when grief comes near. [...] When our grief cannot be spoken, it falls into the shadow

and re-arises in us as **symptoms**. So many of us are depressed, anxious, and lonely. We struggle with addictions and find ourselves moving at a breathless pace, trying to keep up with the machinery of culture. »<sup>1</sup>

Les sentiments forment donc un précieux indicateur à repérer et un message à décrypter.

Que visent à éveiller les ateliers *d'éveil*? Pourquoi faut-il s'éveiller? Quelle cécité est en jeu?

« How do we learn to carry our grief and not collapse or turn away in **denial**? How do we come to see grief as vital and necessary and not something only to be endured? »<sup>2</sup>

« What do we find there in the well of grief? Darkness, moistness that turns our eyes wet and our faces into streams of tears. [...] This descent is a passage into what we are, creatures of **earth**. »<sup>3</sup>

«Grief asks that we honor the loss and, in so doing, deepen our capacity for **compassion**. When grief remains unexpressed, however, it hardens, becomes as solid as stone [...] unable to move and dance with the flow of life. Grief is part of the dance. »<sup>4</sup>

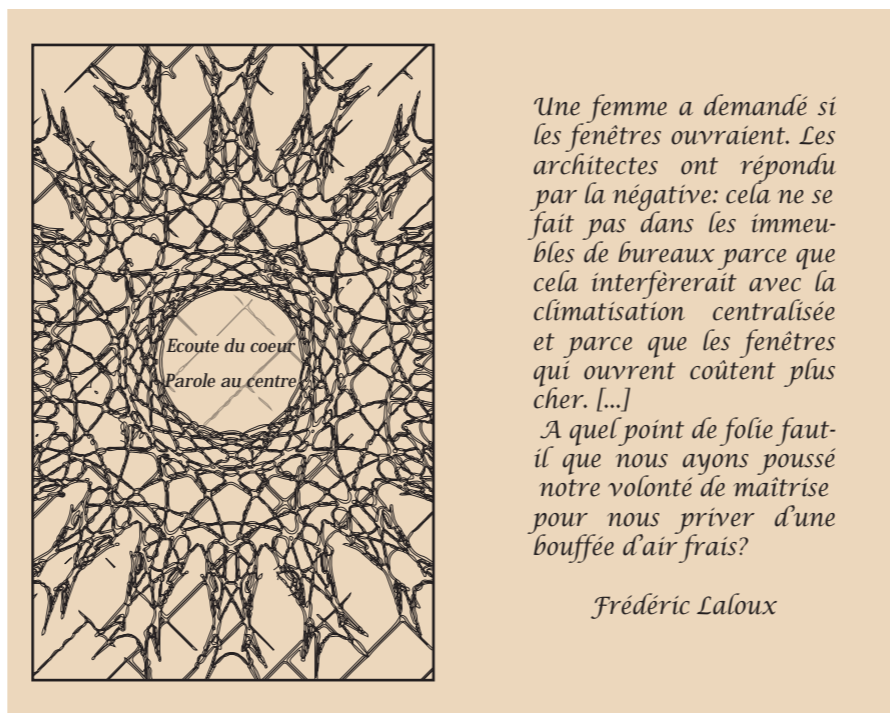
Qu'est-ce qui est atrophié, figé, paralysé?

«Grief is subversive, undermining our society's quiet agreement that we will behave and be **in control of our emotions**. It is an act of protest that declares our refusal to live numb and small. There is something feral about grief, something essentially outside the ordained and sanctioned behaviors of our culture. Because of that, grief is necessary to the vitality of the soul. Contrary to our fears, grief is suffused with life force. It is riddled with energy, an acknowledgment of the erotic coupling with another soul, whether human, animal, plant, or ecosystem. It is not a state of deadness or emotional flatness.

Grief is **alive**, wild, untamed; it cannot be domesticated. It resists the demands to remain passive and still. [...] It is truly an emotion that rises from soul. »<sup>5</sup>

- 1 Ibid.
- 2 Ibid. p. 3
- 3 Ibid. p. 22
- 4 Ibid. p. 20
- 5 Ibid. pp. 9-10

- 6 Ibid. p. 14
- 7 Ibid. pp. 9-10



Une femme a demandé si les fenêtres ouvraient. Les architectes ont répondu par la négative: cela ne se fait pas dans les immeubles de bureaux parce que cela interférerait avec la climatisation centralisée et parce que les fenêtres qui ouvrent coûtent plus cher. [...]

A quel point de folie faut-il que nous ayons poussé notre volonté de maîtrise pour nous priver d'une bouffée d'air frais?

Frédéric Laloux

- 8 Schmerber, Restitution d'enquête sur l'éco-Anxiété.

En quoi cette vanne ouverte irrigue-t-elle la psyché? Jusqu'où irrigue-t-elle? N'est-ce pas du temps perdu pour l'élan physique et incarné vers l'action, vers le changement?

« We require touch in body and soul to help us respond to difficult times with kindness and **compassion** and also to celebrate the sheer joy of being alive. We need these experiences to feel that we matter – quite literally – that we have matter and substance, that **we take up space in the world**. »<sup>6</sup>

«What has become clear to me is the powerful role grief plays in enabling us to face what is taking place in our lives, our communities, our ecologies, families, and culture. Through our ability to acknowledge the layers of loss, we can truly **discover our capacity to respond**, to protect, and to restore what has been damaged. Grief registers the sorrows that befall everything that matters deeply to our souls. Our hearts are kept flexible, fluid, and open to the world through this closeness with loss. »<sup>7</sup>

En quoi constitue le deuil une problématique d'actualité? N'est-il pas du registre de la sphère privée?

Charline Schmerber Praticienne en psychothérapie (Analyste Psychoorganique) témoigne de sa pratique: « **l'éco-anxiété** est devenue au sein de ma pratique une vraie clé d'entrée pour démarrer un travail en psychothérapie. Je suis convaincue que la notion de santé planétaire qu'elle soit physique, psychique, sociale ou spirituelle va constituer l'un des plus grands enjeux pour les années à venir. » Elle a mené une enquête en septembre 2019, qui a été remplie par 1 264 participants.<sup>8</sup>

« Cinq enseignements clés en découlent :

1. Présence d'un réel besoin de mettre des mots sur des maux : l'importance de nommer ;
2. Une éco-anxiété systémique, reliée à un **ensemble** de facteurs qui touchent aussi bien la sphère de l'intime que la dimension géopolitique ;
3. Large éventail **d'émotions** et de ressentis qui va au-delà de l'anxiété ;
4. L'éco-anxiété a un **impact sur la mise en mouvement et sur la capacité d'action** ;
5. Une invitation à la **re-connexion** à la nature dont nous, êtres humains, faisons partie. »



Elle précise : « +de 90% des répondants déclarent ressentir de l'anxiété du fait de la situation environnementale. Et pour + de 68% des personnes l'anxiété relative à l'environnement est décrite comme importante ou aigüe. »

Frédérique Laloux, qui a passé ces vingt-cinq dernières années à analyser le fonctionnement d'entreprises pionnières en matière d'organisation, constate également :

« Au fond de nous, il y a quelque chose qui **souffre** quand nous reconnaissons que l'entreprise pour laquelle nous travaillons fait du tort à la planète ; que les écoles dans lesquelles nous enseignons abîment les enfants ; que les hôpitaux et les maisons de retraite transforment les patients et les personnes âgées en choses ; que les exploitations agricoles qui nous nourrissent maltraitent les animaux et la terre. Pour que nos entreprises s'améliorent, nous devons prendre le risque de dire la vérité qui monte de notre âme et apprendre à traverser les conflits qui peuvent en résulter. »<sup>1</sup>

Pourquoi ce détour vers la psychologie ?

L'anxiété liée aux conditions écologiques a une répercussion plus ou moins consciente dans la psychée humaine qui développe des **névroses** comme stratégie d'évitement de la souffrance ; les névroses immobilisent. Selon l'enquête précitée, lorsqu'elles sont écoutées, les émotions principales qui jaillissent devant la situation écologique sont la colère, la tristesse, l'impuissance et la peur. Ensuite il y a l'espoir.

Charline Schmerber dit encore que ces émotions, accueillies comme étant *négatives* et souvent refoulées, paralysent et empêchent d'**agir**. Comme l'a souligné Francis Weller, accueillir ces émotions crée un terrain fertile pour l'élan vers l'action. Pour certaines personnes, l'émotion est un moteur qui les aide à trouver une voie pour oeuvrer.<sup>2</sup>



Une femme a demandé si les fenêtres ouvraient. Les architectes ont répondu par la négative: cela ne se fait pas dans les immeubles de bureaux parce que cela interférerait avec la climatisation centralisée et parce que les fenêtres qui ouvrent coûtent plus cher. [...]  
A quel point de folie faut-il que nous ayons poussé notre volonté de maîtrise pour nous priver d'une bouffée d'air frais?

Frédéric Laloux

Image ci-dessus: Charline Schmerber, *Res-titution d'enquête sur l'éco-Anxiété*.

1 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 237  
2 Urgence Ecologie, *Emotions et Urgence Écologique : Dépasser Déni et Anxiété Pour Agir*.

3 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 242  
4 Réseau Romand Ecopsychologie, *L'éco-psychologie?*  
5 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. pp. 308-309

Reliance

« La nature a un grand pouvoir de guérison de l'âme. Quand nous nous y plongeons, nous calmons le rythme et nous entrons plus profondément en contact avec nous-mêmes et avec le monde qui nous entoure. »<sup>3</sup>

Quelle est la portée d'une thérapie par contact avec la nature ?

« Un des enjeux de l'écopsychologie est ainsi de restaurer notre lien à la nature, dégradé ou brisé par la modernité occidentale. La restauration de ce lien favoriserait le **développement d'une société** qui soutient la vie, en harmonie avec son environnement naturel. »<sup>4</sup>

« L'ultrasocialité humaine a été à l'origine de notre phénoménale expansion, mais a aussi posé les bases de notre possible disparition. Pour avoir une chance de rester longtemps sur terre, il n'y a pas de secret : il nous faut nous adapter aux principes du vivant et bien nous entendre avec les autres êtres. Sans aucun doute, cela mènera à de nouveaux modes d'organisation !

Le chemin passera par l'extension de l'entraide et de la **compassion aux autres êtres vivants**, en développant une conscience étendue du soi, c'est-à-dire en étendant la « membrane de sécurité » au-delà de l'humanité. Le slogan « Remettre l'humain au centre », si pertinent soit-il dans les luttes sociales, traduit donc un imaginaire qui prend une mauvaise direction! Il n'y a pas assez de place pour une humanité qui se referme sur elle-même et s'oppose au reste du monde. Il est impossible d'ignorer que notre survie en tant qu'espèce dépend tout autant des interactions que nous entretenons avec les autres espèces que de la richesse des interactions qu'elles tissent entre elles. »<sup>5</sup>

Pourquoi serait-ce nécessaire de travailler sur ses émotions ? La planète n'a-t-elle pas besoin d'action concrète et de militantisme ?

Le XXI<sup>e</sup> siècle porte son attention sur la notion d'écologie, or « *l'écologie n'est pas une nouvelle mécanique mais une attitude empathique* »<sup>1</sup>, le XXI<sup>e</sup> a donc besoin de **compassion** pour faire sa transition.

Lorsqu'elle a constaté le lien entre les *burn-outs* des **militants** antinucléaire et leur impression de se battre *seuls contre tous*, Joana Macy a commencé à développer dans les années 1980 la spirale du *Travail Qui Relie* (TQR)<sup>2</sup>, en s'inspirant de la pensée systémique et du bouddhisme. Le *Travail Qui Relie* propose des pratiques et exercices qui offrent un espace-temps permettant de sentir et ressentir l'interdépendance *de la toile du vivant*. Il s'agit de prendre conscience des sentiments qui habitent le cœur, des sensations du corps, du lien qui lie aux autres humains, aux animaux, au monde végétal et minéral. Ainsi, le militant ressent que le combat qu'il porte le dépasse, que c'est la nature qui se bat en lui et non lui pour la nature.

« *Les dommages que nous faisons subir à l'environnement deviennent plus qu'une préoccupation intellectuelle ; nous ressentons douloureusement en nous-mêmes la souffrance et la tristesse de la nature.* »<sup>3</sup>

L'humain-e serait-il capable de ressentir de la tristesse devant la disparition des baleines s'il n'était pas lié-e à elles par une forme d'amour ?

Pour elle, faire le deuil d'une planète telle qu'elle l'a connue, faire le deuil d'une biodiversité foisonnante, c'est accueillir la tristesse, la colère, la peur et l'impuissance qu'elle peut ressentir, c'est l'exprimer, c'est prendre conscience, respirer et finalement, fleurir un élan d'action concrète et incarnée, sur ce terreau fertile des sentiments intérieurs.<sup>4</sup>

Le TQR mène de la peine vers un **changement de vision qui a un impact direct sur les comportements**.

C'est la même introspection qui porte « *Michael Baumann lorsqu'il « jette son flingue » en 1974 à témoigner « J'ai déposé les armes parce que je me suis rendu compte que ce n'est pas la haine qui est mon mobile profond, mais l'amour. » (Et nous nous rendons compte du même coup que si l'amour frustré, impuissant, angoissé, piétiné peut se*

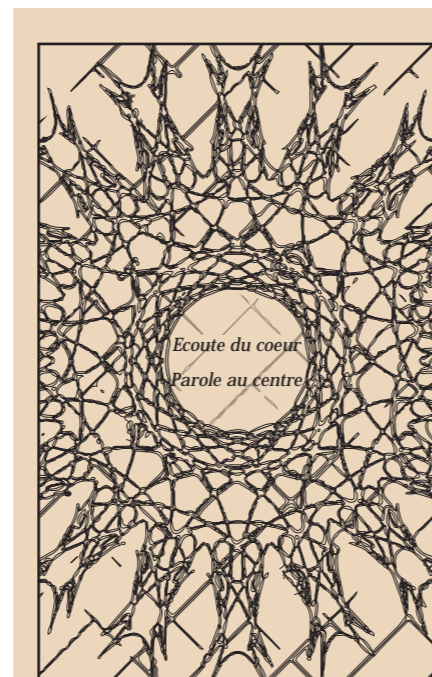
1 Kroll, *Ordre et désordres. : une architecture habitée*. p. 29

2 Macy and Johnstone, *Active Hope*.

5 Morin, *Où va le monde?* p. 94

6 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. pp. 308-309

7 Réseau Romand Ecopsychologie, *TQR – Travail Qui Relie*.



*La domination du capitalisme montre simplement qu'il est le plus fort, à la limite au sens le plus brut et brutal de ce terme, non pas qu'il serait meilleur ou le plus « rationnel ».*

Cornélius Castoriadis

3 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 238

4 Macy and Johnstone, *Active Hope*.

*transformer en haine, cette haine même peut se reconvertir en amour.)* »<sup>5</sup>

« *Comment recréer des liens de réciprocité, de confiance, de sécurité et d'équité avec ce(ux) qui nous entoure(nt)? Voilà le grand chantier qui arrive. [...]*

*C'est une étrange constatation, mais accepter notre propre vulnérabilité et recommencer à croire dans notre interdépendance avec les « autres qu'humains » redonne de la joie, de la force et du courage.* »<sup>6</sup>

« *Joanna Macy parle de changement de cap afin de parvenir à une **transition écologique**, transformation de notre société actuelle de croissance industrielle, à une société qui soutient la vie. Les étapes du Travail qui relie nous emmène à explorer nos émotions profondes pour l'état du monde, honorer notre peine, pour la **transformer en énergie créatrice soutenant ce changement de cap.*** »<sup>7</sup>

La planète a donc besoin de plus de développement personnel ?

« **There is no private experience** » est une phrase phare du TQR. Ce qu'une âme traverse, c'est toute l'humanité qui en bénéficie.

Parker Palmer l'exprime ainsi : « *Sous la surface de l'expérience que j'appelle ma vie, il y a une autre vie, plus profonde, une autre vie que le « je » de notre conscience quotidienne, une vie qui essaye de se vivre à travers le « je » qui en est le réceptacle.* » Le développement personnel n'est jamais personnel, il rayonne largement au-delà du périmètre de la personne. Ce n'est pas de bien-être égotique dont il est question mais de traversée qui mène du soi à l'Autre, au tout Autre, qui mène à la *Reliance*.

Alain Damasio éclaire les termes galvaudés - tels que « *développement personnel* » - avec leurs contradictions. « *Acceptons que cette société de contrôle, personne ne nous l'a imposée. Elle n'est pas extérieure à nous, on ne l'a pas reçue comme une punition : on l'a faite. [...]* L'appel compulsif au contrôle, comme agenda et mode d'être, est venu des populations mêmes. De ces populations émietées par la doxa libérale ? Si vous voulez... et son égotisme-roi ? Certes. Mais aussi de nous autres les grumeaux, les grumains, excités par le **développement personnel**, les « *deviens ce que tu es* », rêvant d'émancipation et nageant en poisson égaré dans la pâte d'une **dissociété** que nous avons tous contribué à élaborer. [...]

*L'individualisme, tellement revendiqué, exhibé comme une fierté, nous isole. Il nous rend fragiles parce que **déliés**. Parce que sommés d'assurer seul et de choisir.* »<sup>1</sup>

Le développement personnel sert-il la planète, l'individu ou le système libéral ?

Eva Illouz explique que le système libéral capitaliste a tout intérêt à ce que les individus consomment du développement personnel afin que les *winners* puissent suivre le rythme effréné des vies occidentales. Pour les faibles qui ne savent pas suivre et dont le corps développe une fibromyalgie ou déclenche un *burn-out*, le système médical, qui reconnaît ces maladies, rembourse les séances de psychothérapie, de nutritionniste et l'abonnement au club de yoga. Ces personnes auront toujours besoin de consommer puisque les besoins émotionnels ou spirituels sont infinis.

« *La science du marketing met en place un apparatus pour que le consommateur corresponde mieux à cette nouvelle culture où existe une quantité inouïe d'objets, dont la plupart ne sont pas nécessaires à notre existence. Et comme les besoins du corps sont relativement finis, il y a eu un déploiement vers une idée de l'humain comme ayant des besoins émotionnels quasi inassouvissables.* »

De plus, l'apparent échec des malades à s'intégrer dans le système alors que le reste de la population y arrive isole ces personnes et accentue le clivage des gagnant-es et des perdant-es qui sous-tend le néolibéralisme.

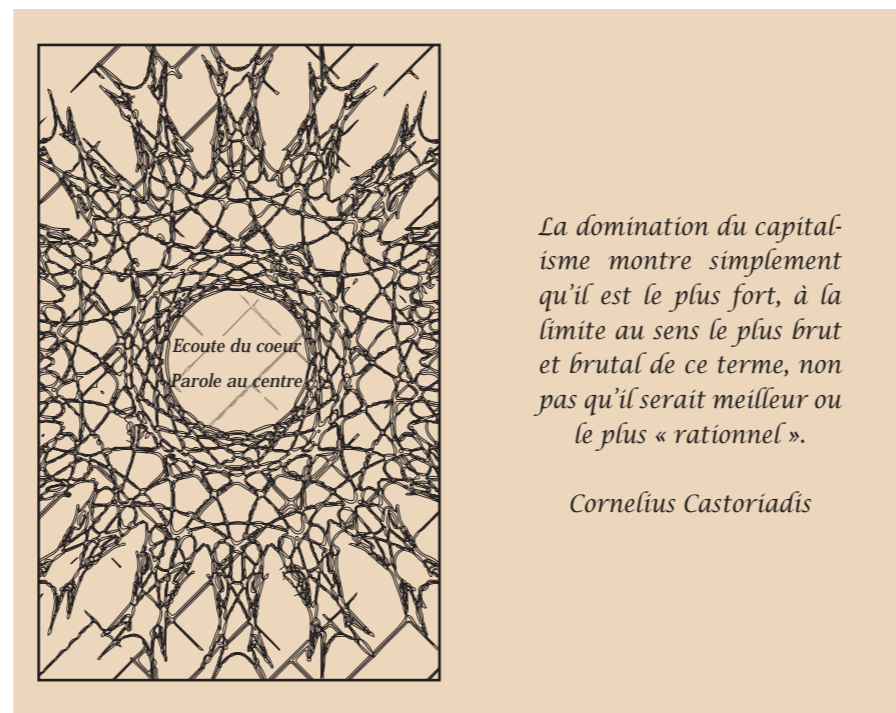
Car « *Nous devenons responsables de notre destinée économique par le bon management de notre psyché, ce qui veut dire aussi que les destitués n'ont finalement à s'en prendre qu'à eux-mêmes, puisqu'il y a des instruments, des techniques, pour être toujours les vainqueurs, puisqu'il ne s'agit que de cela en fait. C'est une idéologie qui se représente le monde social en termes de victoires et de défaites, de winners et de losers, tout le darwinisme économique est véhiculé dans cette pensée. L'ironie, bien sûr, c'est que cette idéologie contient la preuve de son mensonge : même si tout le monde était très doué et travaillait très dur, par définition, il ne peut y avoir que très **peu de gens en haut de la pyramide.*** »

Selon le principe de rareté du capitalisme, le développement personnel consiste en des stages qui sont précieux donc qui valent plusieurs centaines d'euros ou de francs suisses. De surcroît, et alors que tous y tendent, rares sont les individus qui accèdent à l'éveil spirituel.

1 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 47

2 Illouz et Laurent, *Le développement personnel, c'est l'idéologie rêvée du néolibéralisme*.

3 Morin, *Où va le monde?* pp. 85-86



*La domination du capitalisme montre simplement qu'il est le plus fort, à la limite au sens le plus brut et brutal de ce terme, non pas qu'il serait meilleur ou le plus « rationnel ».*

Cornélius Castoriadis

4 Palmer, *On the Edge: Have the Courage to Lead with Soul*.

5 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 229

Somme toute, le système n'a jamais intérêt à régler les problèmes à l'échelle collective. Ceci reviendrait à le dissoudre lui-même. Il désresponsabilise la société en tant que collectif et relègue à la sphère privée les conséquences de son poison.

« *Le développement personnel vous dit que votre souffrance vous appartient, à vous et pas à d'autres, et que c'est à vous de l'améliorer par votre travail sur vous-même. C'est ce que j'appelle la **privatisation de la souffrance sociale.*** »<sup>2</sup>

Délié-es, comment se relier ? Qu'est-ce que la reliance ? Pourquoi et comment la développer ?

La reliance apparaît « *lorsque chacun reconnaît en tout autrui qui entre dans le champ de sa communication un prochain, c'est-à-dire un ego-alter potentiellement **alter-ego**. [...] Éveiller l'humanité, aujourd'hui, se confond avec la nécessité de réveiller l'humanité, c'est-à-dire de provoquer le « **sursaut d'humanité** » qui puisse arrêter la marche à la mort. Arrêter la mort !* »<sup>3</sup>

« *Aller jouer au bowling ensemble peut constituer un changement sympa par rapport à la routine professionnelle, mais ce genre d'activité est assez convenu: il reste superficiel et ne nourrit pas vraiment en profondeur la confiance ou l'esprit de groupe. Il manque à ces manifestations l'ingrédient essentiel que l'humanité utilise depuis la nuit des temps pour construire un groupe et créer un fond d'histoires partagées : la pratique de **la narration** (storytelling). Nous avons oublié le pouvoir de rapprochement qu'ont les récits et, parallèlement, nous avons laissé les liens qui nous unissent s'appauvrir et se déliter. Nous devons retrouver le pouvoir de raconter des histoires, comme le dit Parker Palmer: « Assurons-nous, que nos façons de parler et d'agir nous permettent de construire des communautés professionnelles autour des **personnes** et pas seulement des tâches, autour des âmes et pas seulement des rôles. »<sup>4</sup><sup>5</sup>*

Ces partages semblent plus difficiles dans les milieux d'entreprises professionnelles que dans les collectifs autogérés.



« On est sur le terrain d'un propriétaire. Il habite avec nous dans la cabane, il est charpentier aussi. Il y a une cuisine commune et une salle de bain commune. On mange ensemble midi et soir. »<sup>1</sup>

Quelle légitimité existe à amener des sentiments et de la reliance dans un cadre professionnel ?

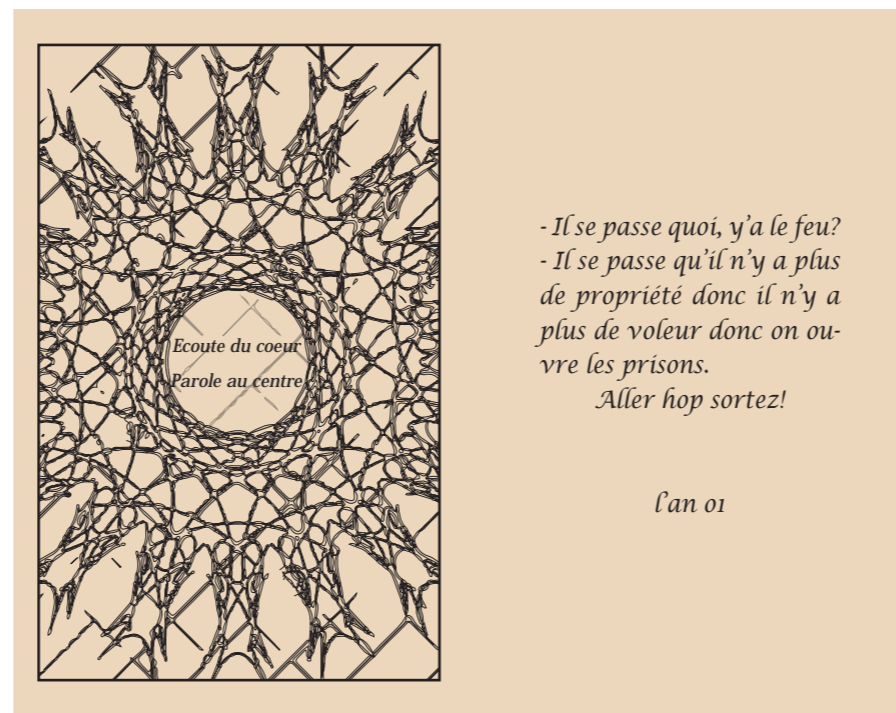
« La plupart des pratiques qui nous invitent à être pleinement nous-mêmes sont d'une **simplicité** surprenante. Cependant, nous sommes tellement habitués à l'étroitesse aseptisée de notre lieu de travail qu'elles peuvent nous paraître déplacées dans le contexte professionnel. »<sup>2</sup>

En quoi cela concerne l'architecture ?

« J'ai développé ce concept de « **vicinitude** » (le strict minimum de relations) comme instrument d'écologie de groupe pour des « quartiers soutenables »<sup>3</sup>. Thierry Paquot précise au sujet de Kroll : « Un processus n'équivaut ni à une procédure, ni à des procédés. Il est **relationnel**, c'est-à-dire écologique, puisque selon l'inventeur du mot « écologie », le médecin et voyageur allemand Ernst Haeckel, en 1866, c'est « la science des relations de l'organisme avec l'environnement ». L'architecture, l'urbanisme et le paysage deviennent « écologiques » lorsqu'ils préfèrent les relations au résultat, qu'ils laissent ouvert le « champ des possibles », qu'ils accompagnent les humains dans leur désir d'habiter la Terre et ne leur imposent pas leurs conceptions de ce qui est, à leurs yeux, « bien ». L'humilité sert alors l'extraordinaire... Comment se débarrasser de tant de procédures absurdes ? Comment se **désarchitecturer** l'esprit (comme Ivan Illich parlait de déscolariser la société) ? [...] Comment promouvoir une vision organique des relations entre individus et entre les individus et leur environnement ? »<sup>4</sup>

1 Martin de CopeauXcabana, discussion du 31 octobre 2019.

2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 211



- Il se passe quoi, y'a le feu?  
- Il se passe qu'il n'y a plus de propriété donc il n'y a plus de voleur donc on ouvre les prisons.  
Aller hop sortez!

l'an 01

3 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p58

4 Ibid. p. 32

5 Université du Nous, *Wiki du MOOC 'Gouvernance Partagée'* 2019.

6 Clastres, *La société contre l'état*. p. 180

## Cohésion

« La gouvernance partagée est le fruit d'un **engagement profond et sincère** sans faille des individus pionniers qui décident d'entreprendre cette aventure. »<sup>5</sup>

Qu'est-ce que cela veut dire ?

« La propriété essentielle (c'est-à-dire qui touche à l'essence) de la société primitive, c'est d'exercer un pouvoir absolu et complet sur tout ce qui la compose, c'est d'interdire l'autonomie de l'un quelconque des sous-ensembles qui la constituent, c'est de **maintenir** tous les mouvements internes, conscients et inconscients, qui nourrissent la vie sociale, dans les limites et dans la direction voulues par la société. La tribu manifeste entre autres (et par la violence s'il le faut) sa volonté de **préserver** cet ordre social primitif en interdisant l'émergence d'un pouvoir politique individuel, central et séparé. Société donc à qui rien n'échappe, qui ne laisse rien sortir hors de soi-même, car toutes les issues sont fermées. Société qui, par conséquent, devrait éternellement se reproduire sans que rien de substantiel ne l'affecte à travers le temps. »<sup>6</sup>

La tribu fonctionne-t-elle comme un totalitarisme ? Quelle interprétation de ces mots pourrait être proposée aujourd'hui ?

Si chacun des membres de la tribu veille à rester dans une authentique transparence aux autres membres, et s'il est intimement conscient de l'interdépendance qui le lie aux autres, alors la cohésion de la tribu est garantie. Chaque membre le fait de lui-même en sachant que tous offrent la même vulnérabilité et qu'un comportement individualiste met en péril l'existence de la tribu. C'est une position difficile à concevoir dans les sociétés individualistes. Chaque membre a besoin des autres pour créer ensemble l'autonomie (alimentaire, éner-

gétique, etc.). Être autonome tout seul et à tous les niveaux ne correspond à aucune réalité à part une volonté d'éviter le contact avec les autres, C'est de plus un objectif impossible à atteindre. À l'échelle d'un hameau ou d'un village l'autonomie devient envisageable. Les membres des tribus primitives ont conscience de leur impact et de leur existence dans le groupe. Il y a une telle intrication entre le devenir d'un membre et celui de la communauté que lorsqu'elle se veut du bien, elle le veut pour la communauté et réciproquement. Si le comportement d'un individu met en péril l'existence de la tribu, elle se retourne contre lui et il est voué à la solitude.

Quels sont les ingrédients de la cohésion d'un collectif ?

« Trois ingrédients permettent aux groupes de réaliser un bond considérable dans leur tentative de **cohésion** : le sentiment de **sécurité**, le sentiment **d'égalité** et le sentiment de **confiance**. »<sup>1</sup> « Entre plusieurs personnes, lors de la création d'un syndicat d'immeuble, d'une association de quartier, d'une ferme autogérée, d'une start-up ou d'un cercle d'entraide d'alcooliques anonymes, la priorité est de créer un « cadre de sécurité ». Pour cela, il faut que chaque personne puisse participer à l'élaboration de règles, bien les définir, les comprendre, les expliciter et les respecter. La confiance peut grandir à partir de ce solide cadre de sécurité : une membrane sûre [...] et des règles communes comprises et respectées. »<sup>2</sup>

Quel rôle joue l'État dans l'unification et la cohésion d'une société ? À quel point une société peut-elle expérimenter d'elle-même l'entraide ?

« L'entraide a été à l'origine de la complexité de la vie telle que nous la connaissons : l'apparition de cellules, de cellules à noyau, de la respiration, de la photosynthèse, des organismes multicellulaires, des sociétés, des sociétés de sociétés... Virtuellement, toutes les espèces présentes sur terre sont impliquées dans une ou plusieurs interactions mutuellement bénéfiques. Omniprésente dans le monde vivant, **l'entraide est ce qui fait émerger le vivant**. Schématiquement, on peut se représenter la sélection naturelle comme un double mécanisme 1) de création de diversité et 2) de sélection des organismes en fonction du milieu. L'entraide est présente aux deux étapes. À l'étape 1, les mutualismes constituent une source majeure d'innovation et de diversification du vivant. À l'étape 2, l'entraide favorise la survie dans des conditions hostiles. L'entraide

1 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p. 146

« Socialement parlant, il n'est rien de plus délétère que de montrer comment vivent les plus riches. En faisant interagir 1 462 participants à des jeux économiques en réseau avec de l'argent réel, une équipe de l'université Yale a pu mesurer l'impact de la visibilité des inégalités (le fait de voir que les autres sont plus riches ou plus pauvres) sur les comportements sociaux: plus les

ment général et une baisse du niveau global de richesse du groupe. » pp. 153-154

2 Ibid. p. 161

3 Ibid. p. 288 Citant Nowak MA (2006), *Five rules for the evolution of cooperation*, Science, n°314 (5805), p. 1560-1563

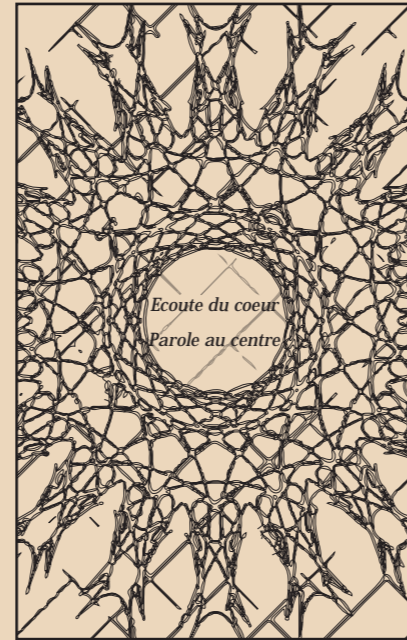
4 Bretones, *Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance*.

participe donc à la création de diversité et donne les armes pour survivre. Comme le suggère Martin Nowak, il faudrait ajouter, en plus de la sélection naturelle, un autre grand principe à la théorie de l'évolution : le principe d'entraide naturelle. »<sup>3</sup>

Que signifie la cohésion dans le milieu de l'entreprise ?

« Bien plus qu'une mode ou un débat d'expert, il semble bien que ces nouvelles façons de s'organiser constituent une lame de fond à laquelle il sera difficile d'échapper. **Horizontalité, démocratie directe, sociocratie ou holocratie sont les multiples visages d'une même révolution.** »<sup>4</sup>

« Des organisations d'une efficacité inédite sont ainsi amenées à **disrupter** positivement des modèles économiques aujourd'hui souvent dépourvus de sens **social, sociétal ou environnemental.** »<sup>5</sup>



Dans les entreprises autogouvernées, où il n'y a personne pour maintenir la pression, qu'est ce qui empêche les équipes d'en faire le minimum ? La réponse tient en un mot : la motivation intrasèque.

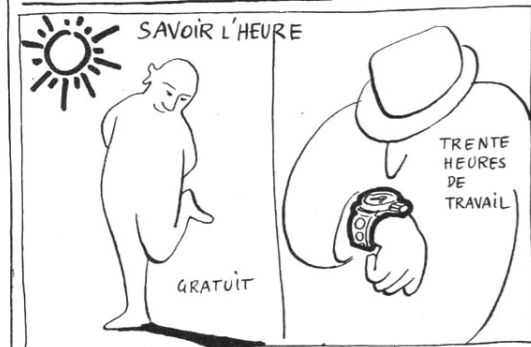
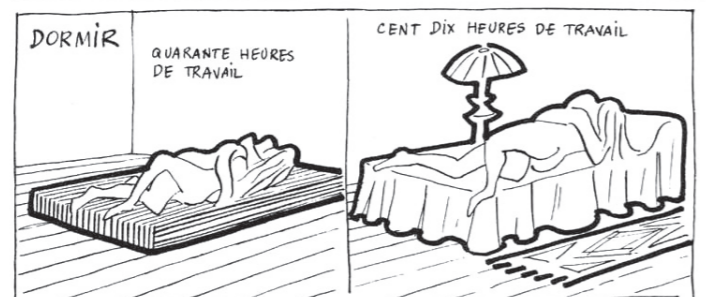
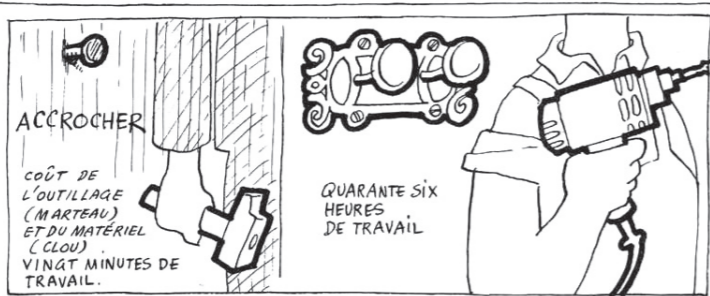
Frédéric Laloux

inégalités étaient visibles, plus le niveau d'entraide diminuait au sein des groupes. [Nishi A et al. (2015). *Inequality and visibility of wealth in experimental social networks*, Nature, n°526 (7573), pp.426-429] [...] plus il y a d'écarts entre classes, plus les individus aisés ont tendance à se refermer sur eux-mêmes, et plus les classes aisées s'isolent des classes inférieures (et, malheureusement, plus elles accaparent le pouvoir). Le résultat ? Un désinvestissement



# une page de catalogue

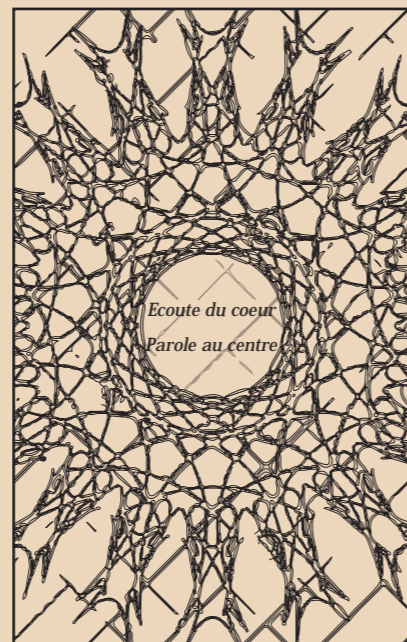
avec les prix



**RECAPITULONS :**  
**BOIRE + ACCROCHER**  
**+ DORMIR + SAVOIR L'HEURE**  
**= 40 heures 21' 30"**  
**ou bien**  
**777 heures**

**IL FAUT CHOISIR !**

© Gébé and lecteurs de Charlie-Mensuel, L'an 01.



*Dans les entreprises autogouvernées, où il n'y a personne pour maintenir la pression, qu'est ce qui empêche les équipes d'en faire le minimum ? La réponse tient en un mot : la motivation intrasèque.*

Frédéric Laloux

- 1 Ibid.
- 2 Bretones, *L'entreprise de Demain, Actrice Politique Majeure de Notre Société*, Selon Pascal Demurger.
- 3 Illich, *La convivialité*. p. 98

## B. Décroissance

Lorsque la productivité laisse place à la reliance, lorsque l'attente liée au résultat libère un espace pour l'attention portée au chemin du faire ensemble, le rythme peut ralentir, et les besoins changent.

Vers quoi s'orientent les besoins humains ?

« L'entreprise capitaliste a démontré son efficacité pour produire des biens et des services en quantité ; l'entreprise politique devra, **en plus**, démontrer son efficacité pour garantir une vie collective de qualité pour les générations présentes et futures. »<sup>1</sup>  
 Une entreprise capitaliste plus humaine est-ce suffisant ?

« Il est impossible d'enseigner la renonciation joyeuse et, équilibrée dans un monde totalement structuré en vue de produire toujours plus et de créer l'illusion que cela coûte toujours moins cher. »<sup>2</sup>

« L'homme qui trouve sa joie et son équilibre dans l'emploi de l'outil convivial, je l'appelle austère. [...] Car l'**austérité** n'a pas vertu d'isolation ou de clôture sur soi. Pour Aristote comme pour Thomas d'Aquin, elle est ce qui fonde l'amitié. En traitant du jeu ordonné et créateur, Thomas définit l'austérité comme une vertu qui n'exclut pas tous les plaisirs, mais seulement ceux qui dégradent la relation personnelle. L'austérité fait partie d'une vertu plus fragile qui la dépasse et qui l'englobe : c'est la **joie**, l'eutrapelia, l'amitié. »<sup>3</sup>



Illich introduit le concept de **convivialité**. « Elle exige un **renoncement général à la surpopulation, à la surabondance et au surpouvoir**, qu'ils soient le fait d'individus ou de groupes. Cela revient à renoncer à cette illusion qui substitue au souci du prochain, c'est-à-dire du plus proche, l'insupportable prétention d'organiser la vie aux antipodes. Cela revient à renoncer au pouvoir, pour le service des autres comme de soi. [...] La convivialité n'a pas de prix, mais on sait trop bien ce qu'il en coûtera de se déprendre du modèle actuel. L'homme retrouvera la joie de la sobriété et l'austérité libératrice en réapprenant à dépendre de l'autre, au lieu de se faire l'esclave de l'énergie et de la bureaucratie toute-puissante. »<sup>1</sup>

« Je travaille par exemple à Madrid sur le projet de couverture d'une piscine, sur l'extension d'une école ou encore sur un centre de santé mentale à Barcelone. Ici à Séville, je réalise aussi un jardin communautaire... Bref, des choses qui donnent de l'**oxygène** et de l'**affection** »<sup>2</sup>, résume l'architecte Santiago Cirugeda.

Comment la convivialité et la décroissance intègrent-elles la complexité humaine ?

Les architectes Kroll répondent : « cette passion de la **complexité** provient d'une façon de voir les «habitants» [...] comme un réseau infiniment précieux de relations, d'actions, de comportements, d'empathies qui forment lentement un tissu urbain. C'est ce réseau qui devient «matériau d'architecture». À bas la machine ! Il se fait que nous sommes architectes et non médecins, mais où est la différence ? »<sup>3</sup> La convivialité n'efface pas la complexité par une régression simpliste. La complexité s'accueille avec le prendre soin de l'autre, le tout Autre.

Comprendre le fonctionnement et les besoins de l'autre, l'écouter, prendre soin de lui demande de ralentir le rythme et d'y consacrer une partie des heures de la journée.

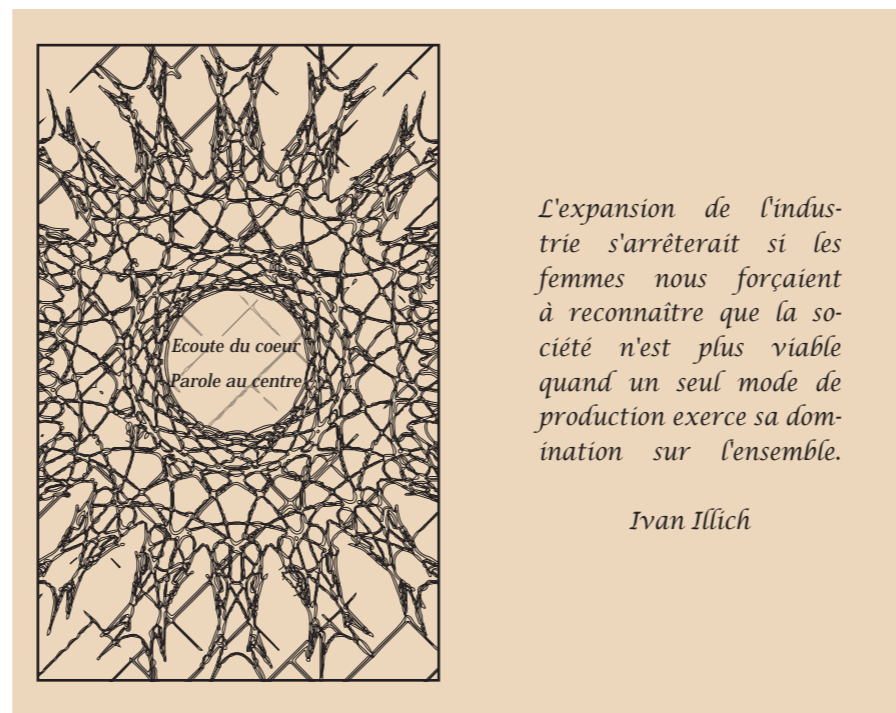
Comment trouver ce temps dans les journées chargées du mode de vie contemporain occidental ?

« Qu'il s'agisse de chasseurs-nomades du désert du Kalahari ou d'agriculteurs sédentaires amérindiens, les chiffres obtenus révèlent une répartition moyenne du temps quotidien de travail inférieure à **quatre heures par jour**. »<sup>4</sup> « Donc une économie de subsistance est compatible avec une **considérable limitation du temps consacré aux**

1 Ibid. p. 33

2 Hugron, *Le Courrier de l'Architecte* | La guérilla de Santiago Cirugeda.

5 Ibid. p. 165



L'expansion de l'industrie s'arrêterait si les femmes nous forçaient à reconnaître que la société n'est plus viable quand un seul mode de production exerce sa domination sur l'ensemble.

Ivan Illich

3 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 214

4 Clastres, *La société contre l'état*. p. 98

6 Ibid. pp. 166-167

7 Lizot, *Economie ou société ?*

8 Clastres, *La société contre l'état*. p. 167

9 Servigne and Chappelle, *L'entraide*. p. 213

**activités productives**. »<sup>5</sup> Cette réalité constitue un argument en faveur de la décroissance.

« Le bon sens alors questionne : pourquoi les hommes de ces sociétés voudraient-ils travailler et produire davantage, alors que trois ou quatre heures quotidiennes d'activité paisible suffisent à assurer les besoins du groupe ? À quoi cela leur servirait-il ? À quoi serviraient les surplus ainsi accumulés ? Quelle en serait la destination ?

C'est toujours par force que les hommes travaillent au-delà de leurs besoins. [...] Cette force sans laquelle les Sauvages ne renonceraient pas au loisir et qui détruit la société en tant que société primitive : cette force, c'est la **puissance de contraindre, c'est la capacité de coercition, c'est le pouvoir politique**. » « Et précisément cette force-là est absente du monde primitif, l'absence de cette force externe définit même la nature des sociétés primitives. On peut désormais admettre, pour qualifier l'organisation économique de ces sociétés, l'expression d'économie de subsistance, dès lors que l'on entend par là non point la nécessité d'un défaut, d'une incapacité, inhérents à ce type de société et à leur technologie, mais au contraire le **refus d'un excès inutile, la volonté d'accorder l'activité productrice à la satisfaction des besoins**. Et rien de plus. D'autant que, pour cerner les choses de plus près, il y a effectivement production de surplus dans les sociétés primitives : la quantité de plantes cultivées produites (manioc, maïs, tabac, coton, etc.) dépasse toujours ce qui est nécessaire à la consommation du groupe, ce supplément de production étant, bien entendu, inclus dans le temps normal de travail. »<sup>6</sup>

« Les sociétés primitives sont bien, comme l'écrit J. Lizot à propos des Yanomami, des sociétés de refus du travail : « Le mépris des Yanomami pour le travail et leur désintérêt pour un progrès technologique autonome est certain »<sup>7</sup> **Premières sociétés du loisir, premières sociétés d'abondance**, selon la juste et gaie expression de M. Sahlins. »<sup>8</sup>

Travailler moins et produire moins appelle également à rester à petite échelle.

« **Au-delà d'un certain seuil** (dit « de convivialité » [par Ivan Illich]), toutes les organisations et les idéologies deviennent **tyranniques**. »<sup>9</sup>

Quelle est la limite à ne pas franchir afin de produire des biens dans le respect des écosystèmes biologiques et humains ?

« Si nous voulons pouvoir dire quelque chose du monde futur, dessiner les contours théoriques d'une société à venir qui ne soit pas hyperindustrielle, il nous faut reconnaître l'existence d'échelles et de **limites naturelles**. [...] Il y a certains seuils à ne pas franchir. »<sup>1</sup>

« Il est très probable [...] qu'une condition fondamentale d'existence de la société primitive consiste dans la faiblesse relative de sa taille démographique. Les choses ne peuvent fonctionner selon le modèle primitif que si les gens sont peu nombreux. Ou, en d'autres termes, pour qu'une société soit primitive, il faut qu'elle soit **petite par le nombre**. »<sup>2</sup> « **Sans institutions, la taille optimale d'un groupe est définie par les capacités de notre cerveau.** »<sup>3</sup>

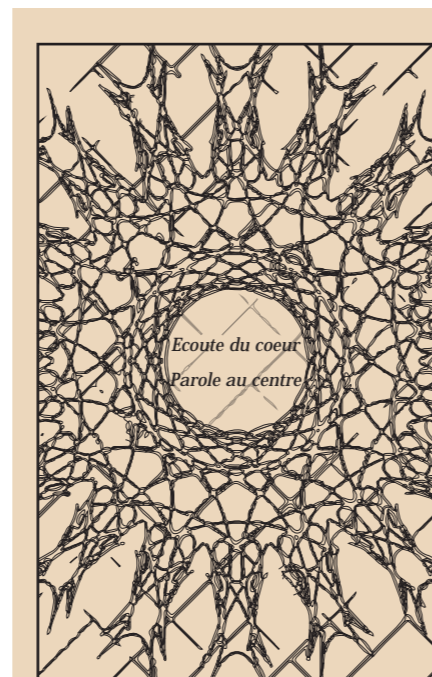
Ce sont les « *Ilots de résilience* » dont parlent les collapsologues<sup>4</sup> : l'autonomie est possible et souhaitable à l'échelle d'un hameau, d'un village.

Le lien qui entrelace la mondialisation, le monopole bancaire et le système institutionnel étatique semble indissoluble. Qu'est-ce qui peut contrer la mondialisation ? Comment sortir du système bancaire ?

Selon Pierre Legendre, la globalisation est marquée par le droit romain, par la marque de la civilisation occidentale qui s'est diffusée par-delà les frontières. La mondialisation n'a pas pu exister sans le système institutionnel étatique qui est le « **premier outil standardisé des relations mondiales** ». Notre système institutionnel a pris racine dans la théocratie et les pensées du Moyen-Âge, elle est la souche commune mondiale, **l'économie de marché se base sur ces racines**, uniformise les mœurs, les idées, la monnaie y compris dans des cas inadaptés. Les banques constituent un monopole par excellence, auquel répondent des monnaies locales. Elles permettent le passage du système bancaire aux **créations monétaires** comme le montre la bande dessinée interactive de Loco and Owni et Zoupic.<sup>5,6</sup>

- 1 Illich, *La convivialité*. p. 12
- 2 Clastres, *La société contre l'état*. p. 181
- 3 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p. 214

- 5 Loco and Owni et Zoupic, *La Richesse Est Ailleurs*.
- 6 Bulb et Conseils de quartiers, [www.labanquedetemps.com](http://www.labanquedetemps.com),  
« *Qu'est-ce qu'une banque de temps ?*  
*La Banque de Temps est un système convivial d'entraide basé sur l'échange de services et de savoir-faire. Partant du principe que chacun d'entre nous possède un savoir à partager, la Banque de Temps connecte les besoins existants des uns avec les res-*



*L'expansion de l'industrie s'arrêterait si les femmes nous forçaient à reconnaître que la société n'est plus viable quand un seul mode de production exerce sa domination sur l'ensemble.*

Ivan Illich

- 4 Futura Planète, *Définition | Collapsologie*.  
« *La collapsologie est une approche pluridisciplinaire qui s'intéresse à l'effondrement possible de notre civilisation. [...] Les collapsologues ne font pas qu'annoncer une catastrophe, ils proposent aussi des pistes pour l'éviter : évolution des systèmes agricoles (permaculture...), maîtrise de la démographie, systèmes d'entraide locaux, sobriété énergétique...* »

- sources disponibles des autres, tout en se passant d'argent classique. Le mode de fonctionnement est simple : une heure de temps donnée autour de vous équivaut à une heure de temps à utiliser grâce à un inventaire de services proposés par les membres. »*
- 7 Derudder, *L'homme en devenir, De la survie à la Vie, ou de la conscience de rareté à la conscience d'Abondance*. Définition du capitalisme à 11'.

Quel rapport à l'argent bouscule la décroissance, les banques de temps<sup>7</sup> et les monnaies locales ?

« *Notre philosophie de la rémunération concerne au bout du compte beaucoup plus que les montants versés : elle est révélatrice de notre **relation à l'argent en général, au manque et à l'abondance**, et à ce que nous estimons important chez les autres et chez nous.* »<sup>7</sup>

Quand il s'agit de définir la richesse d'une personne, qui chiffre la valeur de ses biens stockés à la cave ? Qui prend en considération ses relations amicales, la valeur de l'accès à une forêt, de l'accès à des pièces de théâtre, la possibilité de jouer d'un instrument, d'utiliser des outils manuels, l'accès aux soins, etc. ?

## C. Loi

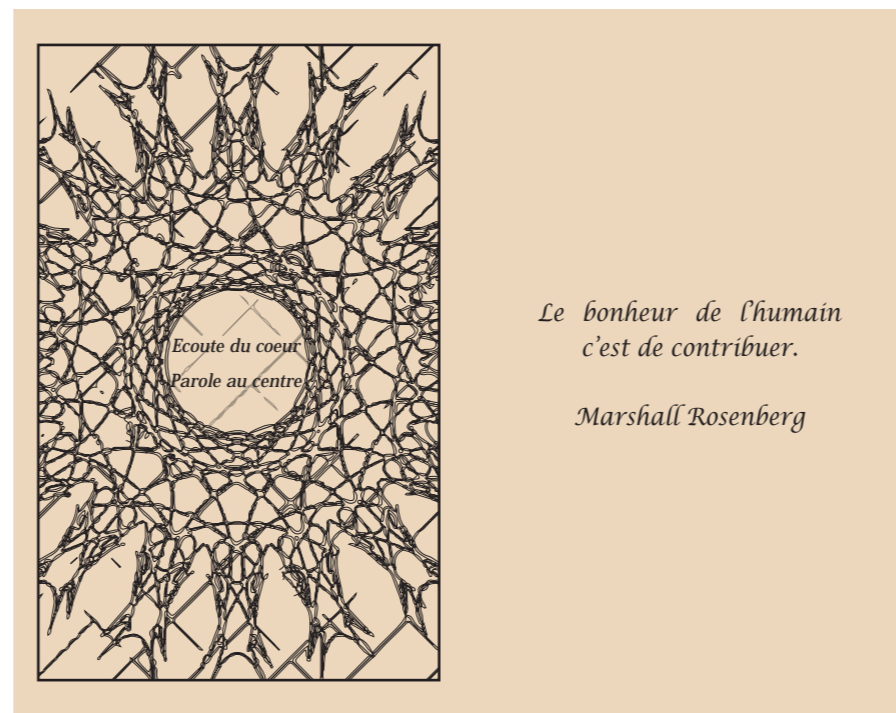
« Thomas d'Aquin définit l'austérité comme une vertu qui n'**exclut** pas tous les plaisirs, mais seulement **ceux qui dégradent la relation** personnelle. »<sup>1</sup>

Il semble qu'un nouveau paradigme dans le rapport aux biens matériels et aux relations humaines nécessite un discernement quant à ce qui est juste et bon pour chacun. La conscience personnelle sait ; néanmoins il n'est pas toujours facile de l'entendre.

« **Ne pas être complice du pouvoir** [...] car que pourrait la violence contre la violence ? On ne la combat pas sur les barricades, mais là où elle règne, dans les **consciences**. C'est par la prise de conscience de tout ce qui est violence dans notre **relation aux autres et à la nature** que l'humanité devient plus humaine. »<sup>2</sup>

Quelle place laisse la loi à la conscience personnelle ?

« La loi n'est pas parfaite ni fermée, elle comporte la **lacune** du législateur, c'est la jurisprudence qui intègre des actes complétant la loi qui n'était pas claire. On ne change pas la loi, on met un exemple. Elle est sans cesse jugée, abrogée. Elle est vivante. »<sup>3</sup>



Le bonheur de l'humain  
c'est de contribuer.

Marshall Rosenberg

1 Illich, *La convivialité*.

2 Michel, *Doit-on Toujours Obéir Aux Lois?*

3 Conversation du 3 novembre 2019 avec Patrick Bouchain.

4 Clastres, *La société contre l'état*. p. 179

5 Michel, *Doit-on Toujours Obéir Aux Lois?*

Quelle est la différence entre loi, conscience, droit, morale... ?

Comme illustration, « Robinson dans son île **a besoin d'une morale**, il se pose chaque jour la question des valeurs et de leur hiérarchie, à commencer par la question essentielle : vaut-il la peine de lutter pour sa survie ? Mais aussi, quel est le sens à donner à la vie dans cette solitude ? Est-ce une épreuve divine ? Est-il permis de se masturber ?

En revanche, Robinson **n'a pas besoin du Droit**, le Droit n'a pas de sens pour lui.

Vivre implique d'agir sur la nature, la transformer, la consommer. Ainsi Robinson établit un lien entre lui et divers éléments de la nature : les pièces de bois qu'il taille et qu'il assemble, qui vont former une hutte ; le lopin de terre qu'il va planter... [...] Ce projet n'aura pas le même effet sur la nature selon la vie morale de son auteur, s'il est végétarien, gaspilleur, paresseux, économe... Robinson, comme chacun de nous, **imprime la marque de sa conscience morale dans la nature**.

Débarque Vendredi. Dès que **deux personnes** se rencontrent, **le Droit** est là, entre elles. [...] Robinson et Vendredi ont créé du droit, comme nous le faisons tous, comme il en naît de chaque contrat et de chaque promesse. Les politiciens français ont une hantise, celle du « **vide juridique** ». Les biotechnologies, Internet, la propriété intellectuelle des logiciels... seraient perdus dans ces limbes du Droit, d'où il urgerait de les faire sortir. Or, il n'existe jamais de « vide juridique ». Le Droit est toujours présent. L'îlot de Robinson, sans démocratie et sans drapeau, est déjà un espace de Droit. Ce que les politiciens veulent dire est qu'il existe parfois des **vides législatifs**, c'est-à-dire des espaces de liberté. Et c'est cela qui est leur hantise. » Clastres tourne la question du vide dans l'autre sens : « dans la société primitive, il n'y a pas de place, **pas de vide que pourrait combler l'État**. »<sup>4</sup>

« **Le Droit est conforme à la morale, mais c'est une règle morale imparfaite, incomplète**. Le Droit interdit d'agresser, c'est-à-dire de commettre le Mal ; il ne nous dit pas de faire le Bien. Encore moins comment il faudrait le faire. **C'est pourquoi une société conforme au Droit – une société d'hommes libres – donne tant le vertige à ceux qui n'ont pas développé une conscience morale**. »<sup>5</sup>



Le droit s'insinue-t-il dans le vide que laisse l'absence d'amour ?

« Le mécanisme est patent dans le cas des paiements directs : fonctionnaires, agriculteurs, nombre d'industriels et d'intellectuels subventionnés, vivent sans honte d'argent volé. Il est plus subtil lorsqu'il s'agit de déresponsabiliser, c'est-à-dire d'effacer la différence entre le bien et le mal. Donner aux pauvres me coûte l'argent que je donne. Il peut y avoir deux raisons de le faire. Soit je suis **vertueux**, et je m'enrichis de la **joie de donner**, et il m'est **assez égal que les radins ne connaissent pas cette joie**. Soit je donne aux pauvres par **devoir**, ce qui veut dire que je n'ai **aucun plaisir** à aider les pauvres, et il est insupportable que je sois **seul à me sacrifier** et que les autres utilisent leur argent pour partir en vacances. Je réclame donc un **impôt**. Ainsi, **tout le monde étant obligé de donner, il n'existe plus de généreux ni d'avares.** »<sup>1</sup>

Une personne peu à l'écoute de sa conscience sera sensible aux traitements différenciés et exigera qu'aux endroits où elle se sacrifie, il existe une règle commune à tous. Les autres deviennent classables entre *légaux* ou *hors la loi*, entre *bons* et *méchants*.

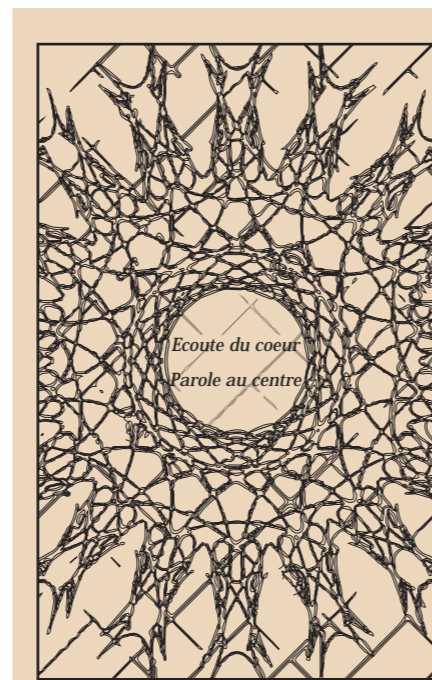
Si l'écoute vient de la conscience et que les actions sont motivées par une joie profonde, que devient la loi ? Qui sont les ennemis des individus ? Quel est leur combat ?

« Ils n'ont même pas de territoire propre. Ils doivent toujours se déplacer sur le terrain des barbares eux-mêmes. [...] Pour démanteler les armes, dans tous les sens du terme, ils doivent aller **dans les couloirs du pouvoir, là où les décisions sont prises**. [Ils] savent que les dangers qui menacent la vie sur Terre ne nous sont pas imposés par une puissance extra-terrestre, des déités sataniques, une fatalité maligne ou une prédestination. Ils viennent de **nos propres décisions, de notre style de vie et de nos relations aux autres**. [...] Cette sagesse nous dit **qu'il ne s'agit pas d'une bataille entre « les bons » et « les méchants », parce que la démarcation entre le bien et le mal parcourt le paysage de chaque cœur humain... Parce que la démarcation entre le bien et le mal parcourt le paysage de chaque cœur humain.** »<sup>2</sup>

La conscience devient la seule loi. L'État ne sert plus à dicter les actions.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> *Prophétie de Shambala*, Dru-gu Choegyal Rinpoche de la communauté Tashi Jong en Inde du Nord cité dans Macy, Dalai Lama, and Brown, *Ecopsychologie pratique et rituels pour la Terre*. pp. 79-81



*Le bonheur de l'humain  
c'est de contribuer.*

*Marshall Rosenberg*

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Daedalus, Joanna Macy on *The Great Turning*.

<sup>5</sup> La Bible, Ézéchiel 36:26

Le changement de cap selon Joana Macy passe par trois dimensions<sup>3, 4</sup>. La première est l'action de résistance, le militantisme, pour freiner la destruction de la planète par l'économie thermo-industrielle. Le changement passe également par une analyse des rouages du système actuel pour comprendre comment les contrer, les déjouer, les renverser, les ignorer, les devancer par des systèmes résilients. La troisième dimension consiste en un profond changement de valeurs et de conscience. En dehors du militantisme, où commence l'action pour une société qui a troqué *son cœur de pierre* contre *un cœur de chair*<sup>5</sup>? Par quel secteur, dans quel domaine commence la deuxième dimension du *changement de cap* ?

« Le mot « **révolution** » doit être complètement repensé. La nouvelle idée de révolution n'est ni de promesse ni d'achèvement. Ce n'est plus le mot-solution, c'est : le mot-problème. La solution : le parti révolutionnaire, la classe révolutionnaire la conquête du pouvoir, l'appropriation des moyens de production, la connaissance des lois de la société, c'est cela qui justement fait tragiquement problème. **Il n'y a plus de parti-messie, de classe-messie, de peuple-messie, d'idée-messie.** Il ne s'agit pas seulement d'éliminer l'ancienne classe dominante : sur le sol arasé naît la nouvelle classe et la nouvelle et très vieille domination : il faut donc s'attaquer au **problème de la domination dans ses structures mentales et organisationnelles**. Il ne s'agit pas tant d'approprier collectivement les moyens de production, il faut les déapproprier collectivement et donner **autonomie aux collectivités**. La révolution ne doit pas se borner à transformer une supposée infrastructure à partir de quoi se diffuserait le changement sur toutes les superstructures. Les révolutionnaires du siècle passé étaient hantés par le problème : par où, comment commencer ? Par l'éducation ? Mais Marx avait justement critiqué la thèse de Feuerbach sur le primat de l'éducation : qui éduquera les éducateurs ? Par le parti ? Mais qui formera le parti ? Par la prise de pouvoir ? Mais qui prendra le pouvoir ? Par l'appropriation des moyens de production ? La liquidation des classes dominantes ? Mais ceci aboutit à une nouvelle appropriation, cela à une nouvelle classe dominante.

Par la transformation des moeurs? Mais comment les transformer ? Par l'éducation ? Et à nouveau, le cercle vicieux. En effet, les problèmes ne se disposent pas de façon linéaire à la queue leu leu. Ils se posent ensemble et **se renvoient les uns aux autres** [dans une ] boucle d'inter-rétroactions. [...] Les changements de structure sociale, de structure économique, de structure culturelle, de structure mentale, tout en étant chacun irréductible à l'autre, sont irréductiblement liés dans la perspective de la révolution **d'ensemble.** »<sup>1</sup>

Ces mots font écho au témoignage de vie de Patrick Bouchain :

« J'appartiens à une génération qui croyait encore au collectif. Moi-même j'y ai participé. J'ai expérimenté - je n'ai pas suivi un mouvement sans l'avoir expérimenté - cette impossibilité d'agir collectivement dans l'intérêt de tous. Je me suis posé la question « comment faire » ? En faisant de la politique ? Du théâtre ? En enseignant pour transmettre à une nouvelle génération ? « Ils feront ce que je n'ai pas fait. Je leur transmets les armes pour faire les choses autrement. » Je me suis rendu compte que tout cela ne pouvait pas être aussi simple. Il fallait **passer à l'acte.** Et pour passer à l'acte, pour avoir la liberté de passer à un acte utopique : il faut faire **une toute petite chose.** Si on veut commencer à réunir les moyens pour passer à un acte important, on ne passe jamais à l'acte. Je me suis dirigé vers le tout petit et faire ce que les autres ne veulent pas faire parce que c'est trop petit ou éventuellement quelque chose que les autres ne voient même pas qu'il faut faire. Je me suis rendu compte que je pouvais interroger le grand en étant dans le tout petit. Le petit faisait partie du grand. Le grand étant constitué par une multitude de petits, si tous les petits avaient la liberté de faire comme moi, peut-être que le grand se transformerait. »<sup>2</sup>

« L'écologie, on n'y arrivera pas sans la prise en main de **chacun.** »<sup>3</sup>

Les architectes Kroll transmettent le même point de vue sur les domaines qui s'inter-influencent :

« En aidant à créer une habitation «ordinaire» [pour l'école de médecine], [les étudiants] se rattachent visiblement à une sous-culture populaire, ouverte, et rendent à leur profession médicale une proportion humaine, un accueil, une similitude que la médecine de classe avait perdus. »<sup>4</sup>

1 Morin, *Où va le monde?* pp. 75-77



2 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés.* Patrick Bouchain le 12 février 2013 à Paris

3 Conversation du 3 novembre 2019 avec Patrick Bouchain.

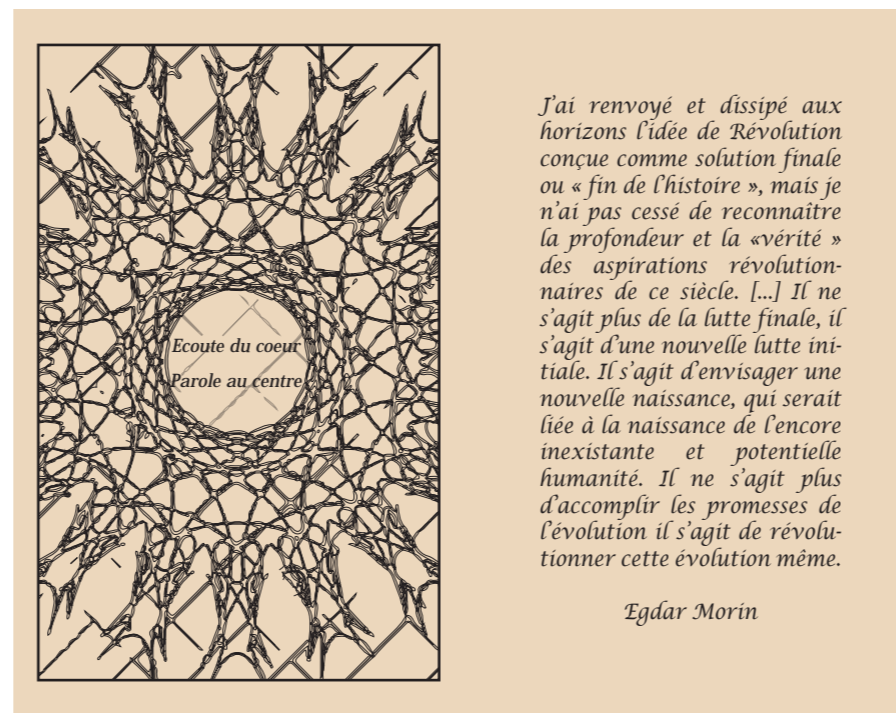
4 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée.* p. 93

Après la description de quelques valeurs fondamentales pouvant agir comme un bras de levier pour l'avènement d'un nouveau paradigme, le projecteur se tourne vers le deuxième point du *changement de cap* : trouver des modes de fonctionnements alternatifs et résilients. Plus précisément dans le milieu professionnel, de nombreux outils innovants fleurissent sur le terreau du management en entreprise : plus humain, plus transparent, plus horizontal. La mise en place de ces outils semble timide au sein des relations humaines en jeu dans la conception architecturale, ainsi que dans la construction.

### III. Autogestion professionnelle

« Les défenseurs du système actuel arguent que la hiérarchie du commandement est indispensable, donc, il ne peut pas y avoir de société autogérée. Seulement, cela est faux. Lorsqu'on examine les fonctions de la hiérarchie, c'est-à-dire à quoi elle sert, on constate que, pour une grande partie, **elles n'ont un sens et n'existent qu'en fonction du système social actuel**, et que les autres, celles qui garderaient un sens et une utilité dans un système social autogéré, pourraient facilement être collectivisées. »<sup>1</sup>

« Ces dernières années, une myriade de nouvelles techniques de gouvernance, dites « collaboratives » ou d'« **intelligence collective** », ont fait leur apparition, aussi bien en entreprise qu'au sein du mouvement de la transition. Elles permettent de **plonger dans l'« inconscient » des groupes, c'est-à-dire les forces internes qui les traversent, leur architecture invisible (non explicite), les non-dits et les émotions. Leur efficacité est remarquable, car, à travers leur démarche biomimétique, elles misent avant tout sur la coopération et voient le groupe comme un organisme vivant.** »<sup>2</sup>



1 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie*.

2 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p. 174

3 Laloux, *Reinventing organizations*. pp. 106-107

4 Ibid. pp. 60-61

« Une **autogouvernance productive n'est pas quelque chose de spontané**. [...] Qui-conque a travaillé dans une équipe sans chef sait que cela peut facilement tourner au cauchemar. Et pourtant, c'est rarement le cas [en développant] des moyens très **efficaces** pour accompagner les équipes (formations, coaching, outils de gestion) de façon que l'autogouvernance fonctionne concrètement. Pour commencer, les nouvelles équipes ainsi que les nouvelles recrues des équipes confirmées suivent une **formation** intitulée « méthodes d'interaction orientées solution ». Elles acquièrent ainsi un ensemble cohérent de compétences et de techniques permettant à un groupe de prendre des décisions de façon efficace et saine [...] : les différents types d'écoute et de communication, comment conduire une réunion, comment se coacher mutuellement et autres compétences concrètes. »<sup>3</sup>

#### A. Paradigme Opale

Frédéric Laloux observe au long de l'histoire de l'humanité la succession d'un certain nombre de paradigmes régissant l'organisation des sociétés. Il constate l'émergence actuelle du paradigme *Opale* qui trouve un juste équilibre entre le fonctionnement vertical, rationnel et hiérarchique du paradigme orange, et l'absence de structure du paradigme vert. Le paradigme *Opale* est arrivé assez rapidement après le *Vert*.

De fait, « le paradigme vert est plus fort pour abattre les vieilles structures que pour formuler des alternatives pratiques. [...] A posteriori, nous savons que ces formes extrêmes d'organisations égalitaires n'ont jamais réussi sur une échelle ni pendant une durée significatives. L'obtention d'un consensus au sein de larges groupes est en soi difficile. Elle se traduit en général par **d'épuisantes discussions qui aboutissent à une impasse**. Du coup, les **jeux de pouvoir** se déchainent en coulisses, dans un effort pour remettre la machine en mouvement. »<sup>4</sup>

Le tableau suivant compare les fonctionnements au sein de deux entreprises: l'une majoritairement teintée par le paradigme *Orange*, et l'autre par l'*Opale*.



Laloux, *Reinventing organizations*. pp. 203-206

	Mode de fonctionnement Orange	Mode de fonctionnement Opale	Titres et description de postes			Résolution de conflits		
Structure d'entreprise	Hiérarchie pyramidale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Équipes autonomes</li> <li>En cas de besoin, des coaches (sans responsabilité sur le bilan ni autorité managériale) supervisent plusieurs équipes</li> </ul>	Prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>En haut de la pyramide</li> <li>Toute décision peut être invalidée par un supérieur hiérarchique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus totalement décentralisé sur la base de la sollicitation d'avis (ou des mécanismes de décisions holocra-tiques)</li> </ul>	(Les conflits sont souvent passés sous silence ; pas de méthode de résolution de conflits)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthode de résolution de conflit par étapes</li> <li>Culturellement, les conflits ne doivent pas sortir du cercle des parties concernées et des médiateurs ; l'extérieur n'est pas impliqué</li> </ul>	
Fonctions support	Pléthore de fonctions centrales : RH, informatique, achats, finances, contrôle, qualité, sécurité, gestion du risque, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La plupart des fonctions sont assurées au sein des équipes ou par des groupes de travail volontaires.</li> <li>Les rares postes de siège n'ont qu'une fonction consultative</li> </ul>	Gestion de crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des petits groupes de conseillers se rencontrent confidentiellement pour accompagner le DG dans sa prise de décisions qui sont ensuite communiquées aux échelons inférieurs</li> <li>On ne communique qu'après avoir pris les décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication transparente</li> <li>Tout le monde est impliqué pour que l'intelligence collective fasse émerger la meilleure réponse possible</li> <li>S'il faut suspendre le processus de prise de décision par sollicitation d'avis, c'est dans un périmètre et pendant une durée définis</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>La course aux promotions distribuées au compte-gouttes débouche sur des stratégies politiques et des comportements dysfonctionnels</li> <li>Silos : chaque directeur est maître chez lui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de promotions mais une réorganisation fluide des rôles conditionnée par l'accord des pairs</li> <li>Obligation de s'exprimer sur les questions qui sortent de son domaine d'autorité</li> </ul>
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions à date fixe à tous les niveaux, depuis le comité exécutif jusqu'en bas, avec comme conséquence fréquente une surcharge de réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de réunion de comité exécutif</li> <li>Coordination et réunions en fonction des besoins</li> </ul>				Gestion de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accent sur la performance individuelle</li> <li>Évaluations par la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accent sur la performance collective</li> <li>Évaluation des performances individuelles par les pairs</li> </ul>
Projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Machinerie pesante (directeurs de programmes, chefs de projet, diagrammes de Gantt, planification, budgets, etc.) pour essayer de maîtriser la complexité et de hiérarchiser les allocations de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projet radicalement simplifiée</li> <li>Pas de chefs de projet, les affectations sont faites par l'équipe</li> <li>Peu ou pas de planification de budget, hiérarchisation naturelle des allocations</li> </ul>	Achats et investissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seuils d'autorisation en fonction du niveau hiérarchique</li> <li>Budgets d'investissements pilotés par la direction générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout le monde peut engager n'importe quelle dépense, sous réserve d'avoir sollicité les avis</li> <li>Les budgets d'investissement des équipes sont soumis à l'examen des collègues</li> </ul>	Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision prise par le supérieur hiérarchique</li> <li>Primes individuelles</li> <li>Les principes méritocratiques peuvent conduire à d'importants écarts de salaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-évaluation du niveau de salaire avec péréquation par les pairs pour le salaire de base</li> <li>Pas de primes ; partage des bénéfices à parts égales</li> <li>Écarts de salaires plus réduits</li> </ul>
			Circuits d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'information est le pouvoir : elle n'est diffusée qu'à ceux qui en ont besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toute l'information est accessible à tous en temps réel, sur tous les sujets y compris les finances de la société et les rémunérations</li> </ul>	Licenciements	<ul style="list-style-type: none"> <li>C'est le patron qui a autorité pour licencier un subordonné (avec accord des RH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le licenciement est la dernière étape du mécanisme de résolution de conflit par médiateurs</li> <li>Très rare dans les faits</li> </ul>



Bonjour tout le monde,  
la réunion de planète est ouverte!

dans *La belle verte*

Les outils de la gouvernance partagée structurant le paradigme *Opale* répondent à la fois à un besoin de rationalisation, d'efficacité et d'horizontalité, de relations humaines. Ces structures comportent une dimension verticale (tous les membres ne décident pas de tout), une dimension horizontale (les rôles de chacun sont définis par le collectif) et une profondeur (l'attention portée aux relations et au chemin, grâce aux corps et aux émotions notamment).

Comment apparaît le paradigme *Opale* dans l'histoire de l'humanité ?

« Les réflexions sur le sujet ne sont pas nouvelles et remontent pour certaines aussi loin que le début du XX<sup>e</sup> siècle. Le philosophe Auguste Comte fut le premier à employer le terme « **sociocratie** » en 1851 dans ses ouvrages. À l'exception de quelques pionniers, il a ensuite fallu attendre que le taylorisme et l'organisation traditionnelle et hiérarchique du management atteigne ses limites pour que le besoin d'imaginer et d'appliquer de nouvelles formes d'organisation s'impose à tous.

Pour bien comprendre les origines de ces nouvelles formes de gouvernance, il faut remonter au milieu du XX<sup>e</sup> siècle et à l'émergence de la **pensée « systémique »**. Portée aussi bien par des biologistes, des psychiatres ou des sociologues, elle est peut-être la révolution originelle. L'idée ? Se défaire de la vision cartésienne, alors hégémonique, qui consiste à appréhender une organisation en étudiant séparément tous les éléments qui la composent. Insuffisante pour de nombreux intellectuels qui voient dans le groupe une entité distincte, soumise à ses propres règles et ses propres logiques. Une entité qui ne saurait en aucun cas être réduite à une pure addition d'éléments. »<sup>1</sup>

Le paradigme *Opale* arrive-t-il comme la dernière étape de l'évolution de l'humanité ?

Le Paradigme *Opale* prend le contre-pied de la posture étatique que décrit Edgar Morin : « *Les États-nation sont des monstres paranoïdes, qui considèrent comme ennemi a priori leur voisin et comme suspect leur ressortissant. [...]* »<sup>2</sup> « *C'est bien des États-nation que vient la menace suprême qui pèse et sur les individus en tant qu'individus (l'aliénation totalitaire) et sur l'humanité en tant qu'humanité (l'anéantissement total). C'est dire que nous ne sommes qu'à l'ère secondaire de la politique. C'est dire*

<sup>1</sup> Bretones, *Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance*.

<sup>2</sup> Morin, *Où va le monde?* p. 67

que nous sommes encore à la **préhistoire de l'organisation sociale**, à la préhistoire de l'esprit humain : l'âge de fer planétaire. »<sup>1</sup>

Sans être exhaustifs, les points suivants soulèvent l'un ou l'autre aspect de la gouvernance partagée dans la mesure où il impacterait le processus de production architecturale actuel.

## Ego et Intuition

À qui une œuvre artistique ou architecturale profite-t-elle ?

« Toute la place est donnée au public dans nos représentations. On a fabriqué sur nos fonds propres mille meubles place Stanislas à Nancy<sup>2</sup> le lendemain de l'arrivée du nouveau maire. À 4h du matin on les installe avec 80 personnes et à 4 h 30 tout est installé. À 8 heures du matin, je demande ce qui se passe aux gens : ils m'expliquent mon projet. Tous les meubles ont été occupés jusqu'à ce qu'on démonte. [...] »

La rue est plus forte que nous : on s'efface derrière la place du spectateur. Il faut tramer les choses pour que le metteur en scène s'efface au profit des spectateurs. On est loin de la fierté des baboss' pieds nus qui se vantent de leurs projets où ils ont assemblé deux palettes. Je – Nicolas - n'existe pas dans le travail. On garde énormément d'orgueil sur ce qu'on a fait mais pas moi Nicolas Turon ; cette fierté n'est pas liée à l'orgueil de l'artiste. La vraie invisibilité c'est l'**humilité qui s'efface derrière l'outil**. Avec Boijeot et Renauld on a habité plusieurs mois dans la rue. On a dormi sous la neige et le gèle, à s'abandonner dans le sommeil au sein d'un espace commun. »<sup>3</sup>

Nicolas Turon soulève le point de la relation égotique qui lie souvent un-e artiste et son œuvre. Or, en gouvernance partagée, l'ego reçoit une attention toute particulière, afin d'être conscientisé et soigné.

1 Ibid. p. 68



2 [https://www.carrecolennes.fr/spectacle/test\\_n1.htm](https://www.carrecolennes.fr/spectacle/test_n1.htm)

<http://nancybuzz.fr/2014/03/>

3 Nicolas Turon, discussion du 5 novembre 2019.

Bonjour tout le monde,  
la réunion de planète est  
ouverte!

dans La belle verte

4 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 83  
5 Conversation du 8 septembre 2019 avec Christine, membre d'un collectif.  
6 Weller, *The Wild Edge of Sorrow*. pp. 5-6

Quelle est l'importance accordée aux émotions et aux sentiments dans la gouvernance partagée ?

« Au stade Orange, le rationnel est roi et oriente sans discussion la recherche de la décision qui produira les résultats les plus favorables. Toute vision qui n'est pas fondée sur les faits et le raisonnement logique est « irrationnelle » et doit être rejetée. [...] »

Au-delà des faits et des chiffres, le processus cognitif se nourrit de bien d'autres sources pour accompagner la prise de décision. [...] **Il y a une intelligence dans l'approche analytique et une sagesse dans les émotions**, si nous avons appris à chercher ce qu'elles signifient : pourquoi suis-je en colère, effrayé, ambitieux ou emporté par l'enthousiasme ? Qu'est-ce que cela révèle de moi ou de la situation qui se déroule ? »<sup>4</sup>

Cette introspection permet également de déceler la part de l'ego qui s'exprime dans les interactions humaines. Chaque personne du cercle a un travail de discernement à faire en lui pour savoir si la réponse qu'il donne à la question posée est mue par la réactivité et la précipitation, ou si sa parole va réellement nourrir le centre. Un *travail sur l'ego* s'instaure.

« Attention à la lourdeur des réunions sociocratiques quand les gens ne sont pas habitués, qu'ils n'ont pas fait de travail sur leur ego ou leurs blessures, et qu'ils amènent dans le cercle leur histoire personnelle : alors le rappel au silence, la discipline, la concentration et la vigilance prennent trop de d'espace. »<sup>5</sup>

Qu'est-ce que l'ego ?

« The child-like State is what Jung called a complex. **Complexes** are fragmentary bundles of concentrated emotional energy formed when we were confronted with an experience too intense for us to successfully **digest**. In these moments, the psyché splinters off the difficult material and creates an autonomous, semi-contained bundle to hold the highly charged material. It is stunning and fortunate that the psyche is able to do this. In these volatile times, we are spared the full weight of the encounter and allowed to retain some measure of control. »<sup>6</sup>



- 1 Plotkin, *Soulcraft*. p. 84,
- 2 Weller, *The Wild Edge of Sorrow*. p. 6
- 3 Rohr, *Immortal Diamond*. Adapted from Richard Rohr pp. 27-29, 36.

Mue par l'ego, une psyché reste dans le contrôle et ne peut pas faire confiance à l'intelligence collective.

« *The false self, which we might also call the "small self," is merely your launching pad: your appearance, your education, your job, your money, your success, and so on. These are the trappings of ego that help you get through an ordinary day. They are what Bill Plotkin wisely calls your "survival dance," but they are not yet your "sacred dance."* <sup>1</sup> *When the complex appears, we are taken out of the present moment and situated back into our histories at the point of the trauma.* »<sup>2</sup>

« *Please understand that your false self is not bad or inherently deceitful. Your false self is actually quite good and necessary as far as it goes. It just does not go far enough, and it often poses and thus substitutes for the real thing. That is its only problem, and that is why we call it "false." The false self is bogus more than bad; it pretends to be more than it is. Various false selves (temporary costumes) are necessary to get us all started, but they show their limitations when they stay around too long. If people keep growing, their various false selves usually die in exposure to greater light.* »<sup>3</sup>

Exprimé par Thomas Merton, moine cistercien : « *ma vie se consume en désir de jouissance et en soif d'expérience, de puissance, d'honneurs, de connaissance et d'amour afin d'étoffer ce faux moi, de me couvrir, comme de bandelettes, de plaisirs et de gloire pour me rendre perceptible à moi-même et au monde, comme si j'étais un corps invisible qui ne pouvait être vu que s'il est recouvert de quelque chose de visible.* [...] »

*Nous ne sommes véritablement nous-même que lorsque nous consentons à « recevoir », sans réserve [...] Notre moi véritable est donc celui qui reçoit, librement et joyeusement, les missions* »<sup>4</sup>

En laissant de côté toute connotation religieuse, le lien entre un *vrai soi* et la position réceptive à l'écoute d'une intuition, éclaire un aspect de la gouvernance partagée. *Le recentrage*, le temps de centrage, en gouvernance partagée est un moment essentiel pour sentir la justesse de la parole, « *je sens que c'est ça* » traduit la facilitatrice Agnès.<sup>5</sup>



Qu'est-ce qui va prendre la place de la peur ?

C'est la capacité de faire confiance à l'abondance de la vie.

Frédéric Laloux

- 4 Merton, *Semences de contemplation*. p.49
- 5 Agnès Lepage, conversation du 20 novembre 2019.



De la même manière que le moine parle de la posture du « **recevoir** » et non du « **prendre contrôle** » pour décrire quand celle-ci est ajustée, la communication non-violente selon Marshall Rosenberg décrit l'élan du cœur par opposition à une volonté contrainte. Il utilise l'image explicite :

« *Please do as I requested, only if you can do so with the joy of a little child feeding a hungry duck.* »<sup>1</sup>

La souveraineté qu'implique la gouvernance partagée c'est de sentir ce qui résonne à l'intérieur, d'où ça vient: du mental ou du cœur. Quelle est la motivation sous-jacente ? S'il s'agit d'une croyance, la répétition d'un mécanisme de défense d'une blessure ancienne, une peur, un rôle social, un devoir, alors certainement se cache derrière un besoin fondamental de reconnaissance, d'appartenance à un groupe, d'amour, etc. qui s'exprime. Ce qui vient d'apparaître est un précieux message de la psyché qui est l'opportunité de guérir de schémas répétitifs et de se libérer en l'écoutant et en trouvant une « **stratégie** », c'est à dire des « *actions que l'on met en œuvre pour satisfaire [les besoins]* ».<sup>2</sup>

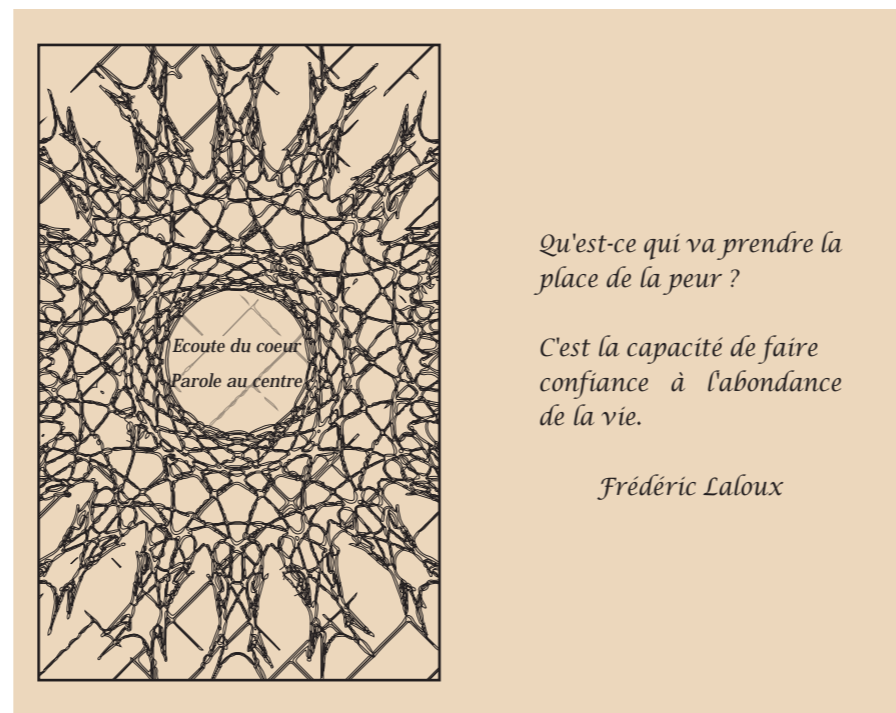
« *Nous apprenons à nous désidentifier de l'ego. En prenant de la distance par rapport à lui, nous sommes soudain en mesure de voir que les peurs, les ambitions et les désirs conduisent le plus souvent notre vie. Nous pouvons alors apprendre à avoir moins besoin de contrôler, de faire bonne figure, de rentrer dans le moule. Nous cessons d'être dans une relation fusionnelle à l'ego et nous ne laissons plus notre existence sous l'emprise de nos peurs. Du même coup, nous donnons la possibilité à des parties plus profondes et plus sages de nous-mêmes de se faire entendre.* »<sup>3</sup>

Quels sont les moyens pour faire émerger cette posture en entreprise ?

« *Presque toutes les entreprises étudiées ici [dans Reinventing Organizations] ont mis en place des techniques de réunion qui aident les participants à maîtriser leur ego et à interagir à partir d'une part plus profonde d'eux-mêmes. Certaines sont très simples et d'autres plus complexes. [...] Plusieurs sociétés commencent et finissent la réunion par un tour de table : au démarrage, les participants sont invités à dire aux autres comment ils se sentent dans l'instant, au moment d'entrer en réunion ; cet exercice conduit les participants à s'intérioriser, à se reconnecter à leur corps et à leurs sensa-*

<sup>1</sup> Rosenberg, *Non Violent Communication*.

<sup>2</sup> Ibid.



<sup>3</sup> Laloux, *Reinventing organizations*. p. 78

tions, et à faire grandir leur capacité d'attention à l'instant. Mettre un nom sur une émotion suffit souvent à la faire **retomber, et à ne pas l'amener avec soi dans la réunion**. Cela permet aussi aux participants de savoir où en sont les autres. Quand nécessaire, cela contribue à dégager l'atmosphère. Ainsi, un participant pourrait dire : « Peter, je me sens tendu parce que je ne comprends toujours pas ta réaction à mon courriel. Je pense qu'il faut qu'on en parle après la réunion. » À la fin, le tour de table permet de faire part des émotions qui n'ont pas été **verbalisées** : la gratitude, l'enthousiasme, l'ambition, la frustration ou les autres préoccupations qui ont pu surgir. Cette méthode encourage une culture du retour direct et de la vérité sur la qualité des échanges au sein de l'équipe. »

On retrouve dans les lignes de Frédéric Laloux la **transparence** - nécessaire à une société sans État - donc parlaient les deux Pierre : Legendre et Clastres. Chaque membre sait où en sont les autres. Ce n'est pas si évident de se dévoiler en simplicité devant un groupe. Un point commun entre certaines entreprises que décrit Laloux et les pratiques du TQR est de débiter avec la **gratitude**. Il notait que l'ouverture par un temps de partage remerciant avait

« *un effet très positif sur la réunion : elle installait un état d'esprit d'ouverture au possible, de gratitude, de célébration et de confiance dans la bonté et les talents d'autrui. Mettre l'accent sur les autres et sur leurs succès peut aussi aider à déplacer leur attention des objectifs égocentriques avec lesquels ils étaient peut-être entrés en réunion (« Il faut que je dégage Machin de la réunion ») et de se reconnecter sur les besoins plus généraux de l'entreprise.* »

Il existe de nombreux procédés qui aident à **se recentrer sur la Raison d'être plutôt que sur soi** : par exemple, un membre désigné au début de la réunion peut faire tinter une cymbale

« *chaque fois qu'il a l'impression que les règles du jeu ne sont pas respectées, ou que la réunion est monopolisée par les ego et s'éloigne de son objet [...]. Chacun doit se taire et la règle est qu'il faut laisser le son des cymbales mourir complètement avant d'avoir le droit de reprendre la parole, et vous seriez étonnés du temps que cela prend. Pendant le temps de silence, les participants doivent se demander : « Est-ce que je me suis mis au service du sujet de la réunion et de l'entreprise ? ») Les collègues ont tellement pris l'habitude de ce signal qu'il suffit maintenant de tendre la main vers les cymbales pour remettre une réunion sur la bonne voie. (En réfléchissant à cette pratique, je*

me suis rendu compte que dans nombre des réunions de direction auxquelles j'ai été convié, dans des groupes conventionnels, **tout le monde parle d'un point de vue égocentrique**. S'ils avaient eu recours à ce procédé, on n'aurait entendu que le son des tingshas pendant toute la réunion ! »<sup>1</sup>

Le déroulé précis du processus ainsi que la vigilance du facilitateur de la réunion empêche les ego des uns et des autres d'imposer au groupe leurs « trucs », leurs préférences...

En quoi l'introspection aide-t-elle lorsqu'il s'agit de prendre des décisions ou d'agir ? N'y a-t-il pas une nécessaire sortie du présent, une projection dans le futur afin de faire les bons choix ?

« Should a situation arise that you need to deal with now, your action will be clear and incisive if it arises out of **present-moment awareness**. It is also more likely to be **effective**. It will not be a reaction coming from the past conditioning of your mind but an intuitive response to the situation. [...]

Through nonresistance, the quality of your consciousness and, therefore, the quality of whatever you are doing or creating is enhanced immeasurably. The results will then look after themselves and reflect that quality. [...] It is the quality of your consciousness at this moment that is the main determinant of what kind of future you will experience, so to surrender is the most important thing you can do to bring about positive change. Any action you take is secondary. [...]

**In the state of surrender, you see very clearly what needs to be done, and you take action.** [...] make sure you don't start to run "mental movies," project yourself into the future, and so lose the Now. »<sup>2</sup>

Ces mots de Eckhart Tolle font écho à ceux d'Edgar Morin :

« Il faut de la **joie et de l'amour dans le présent pour bien investir dans l'avenir**. »<sup>3</sup>

1 Ibid. p. 234

2 Tolle, *The Power of Now*. p. 45, pp. 130-131

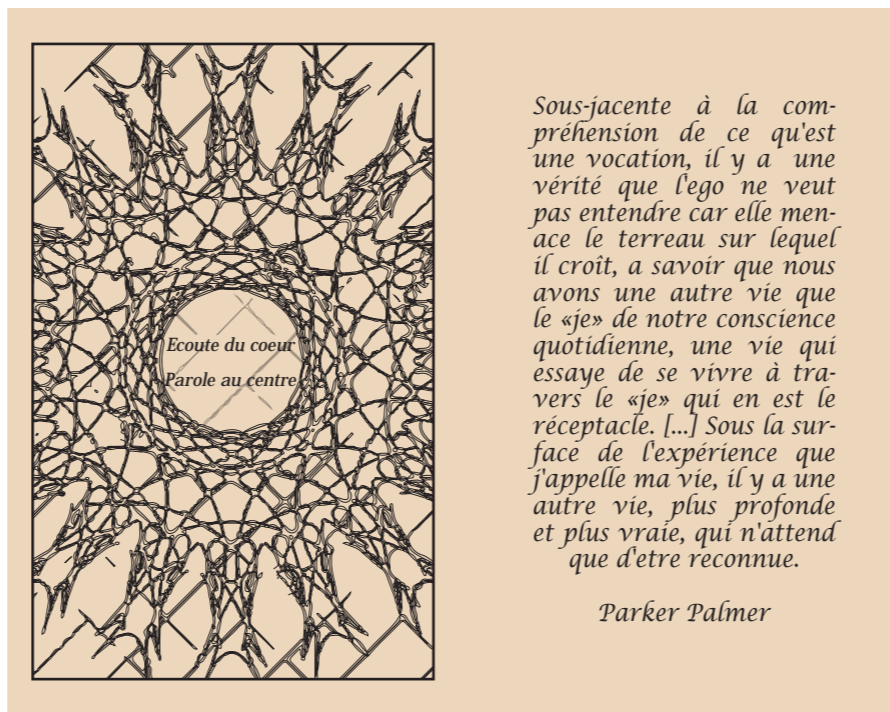
3 Morin, *Où va le monde?* p. 102

4 Damasio and Mayet, *Le dehors de toute chose*. p. 49

5 Morin, *Où va le monde?* p. 26

6 UdN and hum!, *Gouvernance Partagée, Livret Pédagogique*.

7 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 80



Sous-jacente à la compréhension de ce qu'est une vocation, il y a une vérité que l'ego ne veut pas entendre car elle menace le terreau sur lequel il croit, à savoir que nous avons une autre vie que le « je » de notre conscience quotidienne, une vie qui essaye de se vivre à travers le « je » qui en est le réceptacle. [...] Sous la surface de l'expérience que j'appelle ma vie, il y a une autre vie, plus profonde et plus vraie, qui n'attend que d'être reconnue.

Parker Palmer

À l'échelle de la société, des individus qui ne consciencient pas les rouages de l'ego perpétuent un système basé sur le contrôle qu'Alain Damasio condamne ainsi :

« Appelez-le **autocensure, hygiène sociale, réserve ou retenue, appelez-le self-control ou autorégulation**. Il est ce surmoi si bien dressé qu'il **veille et surveille** ce qui reste d'un moi déjà féroce domestiqué par les normes. [...] Disons-le, le **contrôle** est une lymphhe. Elle irrigue tout. Elle a tout envahi. Aussi le liquide que le capital, en plus incolore, elle baigne nos organes et huile nos rapports. »<sup>4</sup>

Au contraire, une fois apprivoisé, l'ego laisse l'intuition grandir.

« Prévoir devient dès lors explorer le sens des tourbillonnements du présent. Il ne s'agit plus de vouloir **contrôler** le futur. Il s'agit de veiller, guetter dans/avec l'incertitude. Comment travailler avec cette **incertitude** ? En interrogeant ce siècle qui agonise. »<sup>5</sup>

La société occidentale peut passer du mode « prévoir et contrôler » au mode « **ressentir et ajuster** ». <sup>6</sup>

« Quand nous « passons à l'Opale », nous cessons de fixer des buts à notre vie et de lui dicter la direction qu'elle devrait prendre, nous apprenons à **lâcher prise** et à être attentifs à **la vie qui demande à se vivre à travers nous**. » <sup>7</sup>

Quelle loi suivre dans un tel paradigme ?

« Au stade **Évolutif Opale**, le processus de décision bascule vers les **critères intérieurs**. Ce qui nous préoccupe maintenant c'est de savoir ce qui est juste en notre for intérieur : est-ce que cette décision me semble juste ? Suis-je fidèle à moi-même ? Est-elle cohérente avec ce que je me sens appelé à devenir ? Est-ce que je fais du bien au monde ? Moins nous avons de peurs égocentriques, plus nous sommes capables de prendre des décisions qui pourraient paraître risquées ou dont nous ne pouvons pas mesurer toutes les conséquences possibles, mais qui sont en résonance avec nos convictions in-



térieures profondes. Nous sommes plus sensibles aux situations qui ne sont pas tout à fait justes, aux situations qui exigent que nous prenions position et que nous agissions, même au prix d'un conflit et au risque d'un échec, au nom de notre sentiment de pleine authenticité. »<sup>1</sup>

1 Ibid. p. 79

2 Ibid. p. 222

3 Ibid. p. 228

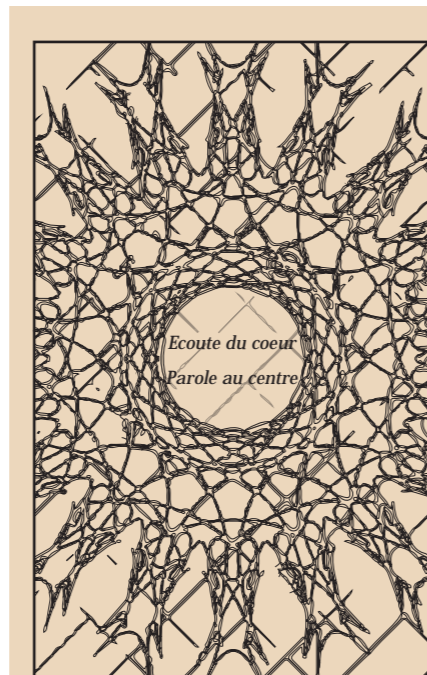
Quels outils concrets sont possibles en entreprise ?

« Les sagesse traditionnelles soulignent le besoin d'observer régulièrement des **temps de silence et de recueillement pour calmer le mental et laisser la vérité émerger de notre profondeur.** »<sup>2</sup> « Le silence fait peur au groupe précisément à cause de son pouvoir : quand il n'y a plus de mots pour remplir l'espace, nous créons une ouverture qui permet à des voix plus profondes de monter à la surface. »<sup>3</sup>

« Pour rendre **l'utopie réalisable** on doit franchir les frontières. On doit franchir les bornes du dogme, les frontières du savoir, des idées préconçues. On doit **se mettre en danger** et notre seule **arme c'est l'intuition**. Par l'intuition c'est là où l'artiste et le poète, le scientifique le chercheur **se rejoignent.** »<sup>4</sup>

En quoi l'intuition répond-elle à des problématiques actuelles dans une société en mutation et en pleine accélération ?

« La **sagesse** est aussi présente dans l'intuition. **L'intuition honore la nature complexe, ambiguë, paradoxale et non linéaire de la réalité** ; notre inconscient crée des liens entre les motifs quand notre esprit rationnel est incapable de le faire. L'intuition est un **muscle** que l'on peut exercer, tout comme la pensée logique : plus nous apprenons à être attentifs à nos émotions, à les honorer, à leur demander quelle vérité et quelles indications elles renferment, plus nous verrons monter de réponses intuitives à la surface. »<sup>5</sup>

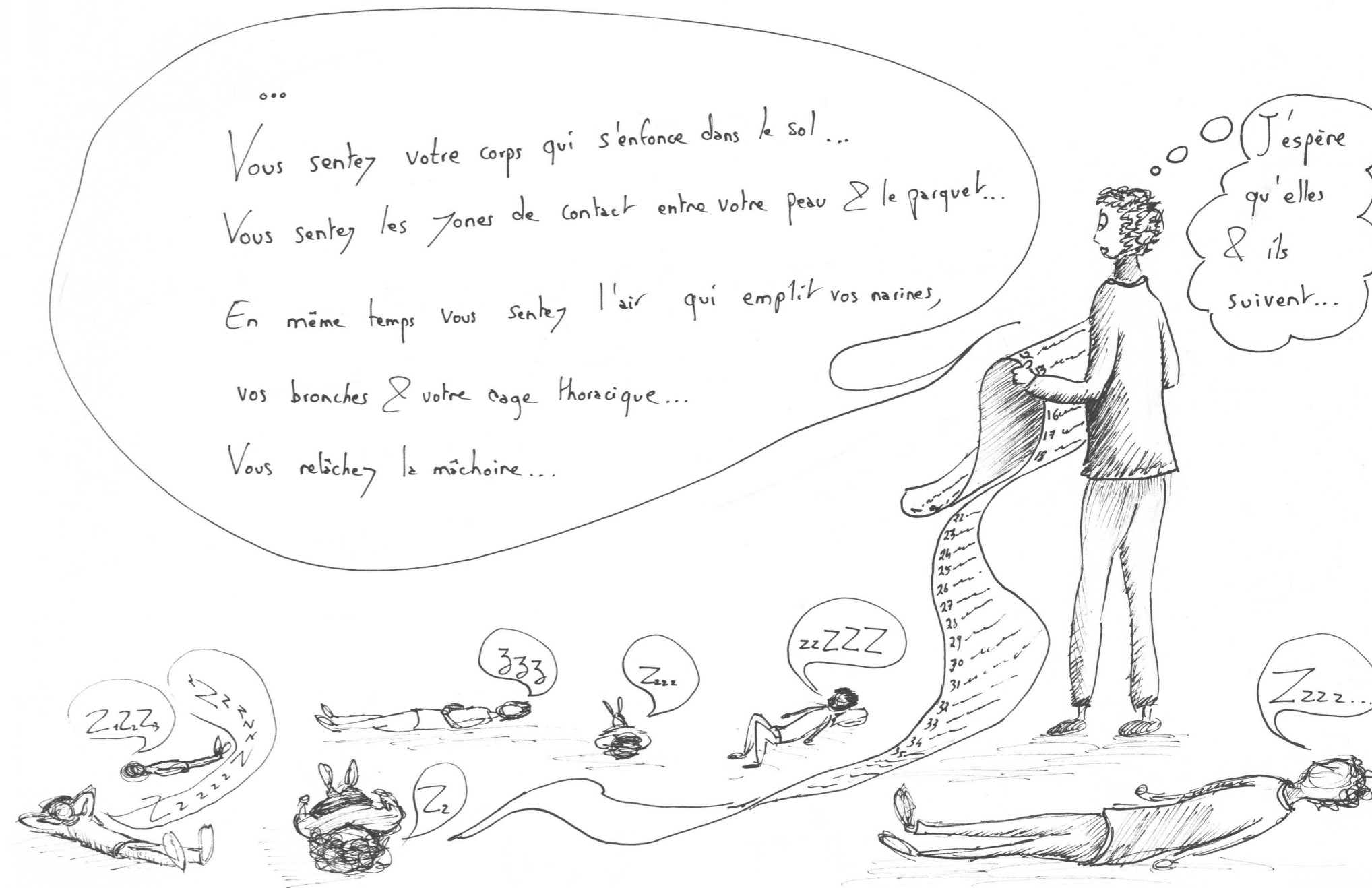


Sous-jacente à la compréhension de ce qu'est une vocation, il y a une vérité que l'ego ne veut pas entendre car elle menace le terreau sur lequel il croit, à savoir que nous avons une autre vie que le «je» de notre conscience quotidienne, une vie qui essaye de se vivre à travers le «je» qui en est le réceptacle. [...] Sous la surface de l'expérience que j'appelle ma vie, il y a une autre vie, plus profonde et plus vraie, qui n'attend que d'être reconnue.

Parker Palmer

4 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Humbert Camerlo

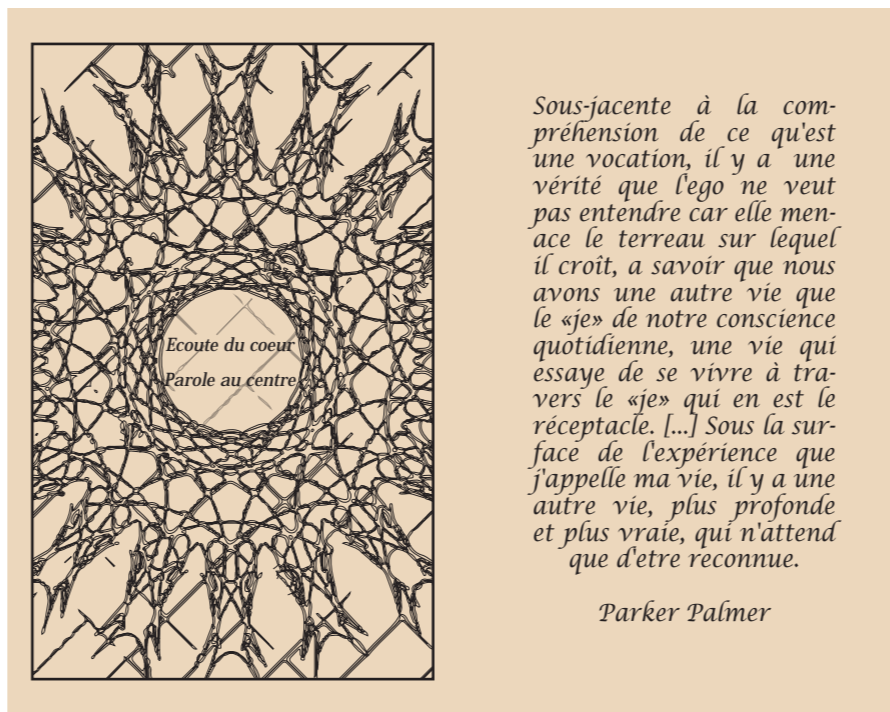
5 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 83





## Décideurs

« Faire **confiance**, c'est accepter de **lâcher prise**, de déléguer, de faire jouer un principe de subsidiarité pour que les décisions soient prises au niveau le plus **décentralisé** possible. Considérer que la **hiérarchie** a le monopole de la décision pertinente est une source majeure d'**inefficience**. »<sup>1</sup>



Sous-jacente à la compréhension de ce qu'est une vocation, il y a une vérité que l'ego ne veut pas entendre car elle menace le terreau sur lequel il croit, à savoir que nous avons une autre vie que le «je» de notre conscience quotidienne, une vie qui essaye de se vivre à travers le «je» qui en est le réceptacle. [...] Sous la surface de l'expérience que j'appelle ma vie, il y a une autre vie, plus profonde et plus vraie, qui n'attend que d'être reconnue.

Parker Palmer

1 Bretones, *Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance*.

Image ci-contre extraite de:  
Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Auto-gestion et Hiérarchie*.

2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 88

3 Ibid. p. 196

Qu'est-ce qui change dans l'organisation d'une société avec l'apprivoisement de l'ego ?

« De façon générale, c'est la relation à l'autorité qui risque de changer fondamentalement. Quand la confiance remplace la peur, la hiérarchie pyramidale continue-t-elle d'être la structure la plus appropriée ? Aurons-nous encore besoin de toutes ces règles, ces politiques, ces budgets détaillés, ces objectifs et ces feuilles de route qui donnent aux dirigeants d'aujourd'hui le sentiment qu'ils maîtrisent la situation ? **Une fois dissipées les peurs de l'ego, il y a sans doute des façons beaucoup plus simples de gérer les entreprises.** »<sup>2</sup>

Ces façons plus simples savent-elles rendre compte de la complexité de la société occidentale ?

« Des scientifiques de renom sont convaincus que la principale science de notre siècle sera la connaissance des **systèmes complexes**, auto-analytiques, auto-organiseurs, non-linéaires et adaptatifs. C'est ce que l'on désigne habituellement sous les noms de « complexité » ou de « théorie du chaos » (qui est, au paradigme Opale, ce que la physique newtonienne a été à la conscience Orange). Mais même si nous commençons seulement à nous y intéresser, **l'autogouvernance** n'est aucunement une invention nouvelle. C'est la façon dont **la vie opère dans le monde depuis des milliards d'années, pour produire des créatures et des écosystèmes** si magnifiques et si complexes que nous avons du mal à les comprendre. L'organisation spontanée est la force vitale du monde, qui s'épanouit au bord du chaos avec juste ce qu'il lui faut d'ordre pour canaliser son énergie mais sans pour autant ralentir les processus d'adaptation et d'apprentissage. Longtemps, nous pensions, dans notre ignorance, que nous devions interférer avec la pulsion organisatrice de la vie pour essayer de la **maîtriser** d'une façon ou d'une autre. Il semble que nous soyons prêts aujourd'hui à dépasser les structures rigides et à laisser les entreprises devenir vraiment **vivantes**. Et pourtant, l'autogouvernance reste un concept si neuf que l'on se **méprend** souvent sur ce qu'il signifie et sur ce qui est nécessaire pour qu'il soit opérationnel. »<sup>3</sup>

« Ce qui nous intrigue d'abord dans les entreprises autogouvernées, c'est qu'elles ne sont pas structurées par la recherche du pouvoir selon les schémas hiérarchiques de la science newtonienne. Ce sont des systèmes complexes, participatifs, interconnectés,

interdépendants et en évolution continue, comme les écosystèmes de la nature. La forme y découle du besoin. Les rôles se prennent, s'abandonnent et s'échangent de façon fluide. **Le pouvoir est reparté.** »<sup>1</sup> Les élites « ne pourront pas institutionnaliser leur pouvoir parce que les décisions seront prises par **l'ensemble du groupe** en dernière instance. Celui-ci aura la possibilité de **décider des personnes qui exercent l'autorité en son sein.** »<sup>2</sup>

Selon quel principe s'organisent les entreprises en sociocratie ?

« Pour une organisation, nous allons considérer comme **holon** structurant notre hiérarchie, les rôles et les cercles. Un rôle peut être structuré en cercle. Un **cercle** est composé de **rôles** et non de personnes!

Un cercle contient donc des rôles et éventuellement des sous-cercles, qui eux-mêmes contiennent des rôles et d'éventuels sous-cercles, tous au service de la **raison d'être** de l'organisation. Le cercle général de l'organisation est donc la poupée russe qui inclut et transcende tous les rôles et sous-cercles.

Dans un corps humain, chaque organe a le pouvoir de remplir une fonction de manière **autonome**, les autres organes ont besoin que cette fonction soit réalisée pour bien fonctionner, tout comme l'organisme pour réaliser sa raison d'être. Ils sont interdépendants, aucun organe n'a le pouvoir **SUR** les autres et ils sont tous au service d'une même raison d'être. [...] Au final tous les organes sont ainsi **interdépendants** et se mettent au service de la raison d'être de l'organisation. »<sup>3</sup>

Comment l'intelligence collective révélée dans la gouvernance partagée répond à la complexité croissante du système occidental ?

« Cette agrégation est soumise à une condition essentielle : la certitude que toutes ces équipes travaillent **ensemble** pour atteindre un but commun. »<sup>4</sup>

« Mais alors comment hiérarchise-t-on les actions ? Qui décide de ce qui doit passer avant ?

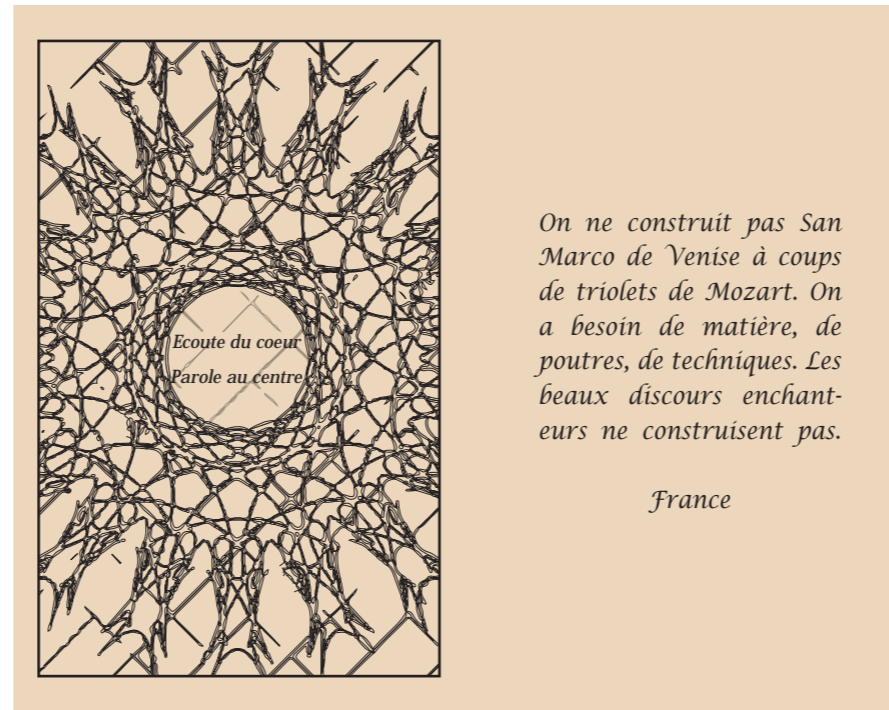
1 Ibid. p. 196

2 Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de Structure*, May 1970.

5 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 130

6 Ibid. p. 150

7 Ibid. p. 196



On ne construit pas San Marco de Venise à coups de triolets de Mozart. On a besoin de matière, de poutres, de techniques. Les beaux discours enchanteurs ne construisent pas.

France

3 Université du Nous, *Wiki du MOOC 'Gouvernance Partagée'* 2019.

4 Bretones, *Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance.*

« Les choses se hiérarchisent **naturellement** », m'a dit un des ingénieurs de Sun. Chez Sun, on a perdu l'illusion selon laquelle une personne, si compétente soit-elle, pourrait à elle seule maîtriser toutes les données d'un système aussi complexe et que ce héros pourrait prendre les centaines de bonnes décisions qu'il faut prendre chaque semaine. En revanche, ils font confiance à l'intelligence collective du système.

Si l'idée de « faire confiance à l'intelligence collective du système » semble problématique, voire franchement absurde, rappelez-vous que plus personne ne croit que la main lourde d'une planification centralisée à la soviétique soit la meilleure façon de conduire l'économie d'un pays. Nous savons tous qu'une économie de marché, au sein de laquelle une **myriade d'acteurs** captent des signaux, prennent des décisions et se coordonnent entre eux, **fonctionne beaucoup mieux.** »<sup>5</sup>

Qui décide ?

« En général, la décision est prise par la personne qui a identifié le problème ou l'opportunité, ou par celle qui est la plus concernée par la question. »<sup>6</sup> « **Les décisions se prennent là où elles émergent.** [...] Les innovations peuvent surgir de toute part. Les réunions se tiennent en fonction des besoins. »<sup>7</sup>

Quel genre de structure peut nécessiter une absence de hiérarchie ? Comment éveiller l'intelligence collective dans une troupe de théâtre par exemple ?

« Dans des créations sans metteur en scène, comment sont prises les décisions ?

Aujourd'hui le métier de metteur en scène consiste à 50% en du coaching : comment rencontrer public, comment se faire acheter (coach économique). Le metteur en scène est le grand manitou qui initie l'ensemble, qui réunit l'équipe. Le métier est neuf : il date de la fin du 19e. Avant, les compagnies comptaient des répétiteurs parce que les auteurs précisaient la mise en scène, la tradition était fortement codifiée, il n'y avait pas besoin de quelqu'un qui les regarde. Depuis 150 ans le metteur en scène tient la position de leader intellectuel pour une troupe qui cherche à donner une œuvre collective. C'est encore différent de l'arrangeur qui donne une lisibilité à l'ensemble à la fin avec la matière qui existe déjà de la part des artistes : il l'arrange. Nous ne faisons que des co-créations : 1+1+1+1, le metteur en scène na pas le final cut. Le final cut est celui du consensus, si quelqu'un n'est pas d'accord on travaille encore. Avec Boijeot et Renauld,



on réfléchit des centaines d'heures pour trouver la forme la plus simple. **On discute des dizaines d'heures pour prendre les décisions avant d'arriver à la forme épurée du scénario, la formule la plus simple qui en fait le moins possible.** Le metteur en scène a été inutile pour notre dernier projet. [...]

Ça ne veut rien dire « ne pas être d'accord » : « ça ne marche pas, ou ça fonctionne si je le considère comme ça ». Lorsque la règle du jeu, le moteur de la dramaturgie est bien ficelée, tout ce qui en découle est logique. Il faut accepter de jeter et d'être déçu, pas de place pour l'orgueil, on abandonne on recommence on y retourne.

Si on est d'accord sur **l'intention de base**, tout ce qui va suivre sera évident. « Cette partie-là sera faible, elle n'est pas logique selon ce qu'on a dit dans les règles de base ». Avec un « je ne suis pas d'accord », l'individu prend un pouvoir de création. Ici le spectacle nous dépasse. Depuis qu'on fait ça, on a rarement un spectacle qui tourne moins de 200 fois. Le spectateur sent que c'est porté. On utilise un vocabulaire et un sujet commun qui concerne tout le monde. »<sup>1</sup>

Concernant l'architecture, la verticalité peut-elle s'effacer complètement ?

« L'expression formelle est différente de l'expression conceptuelle. Quand le maître d'œuvre est plus attaché à la première, l'architecte est plus souvent dans la seconde.

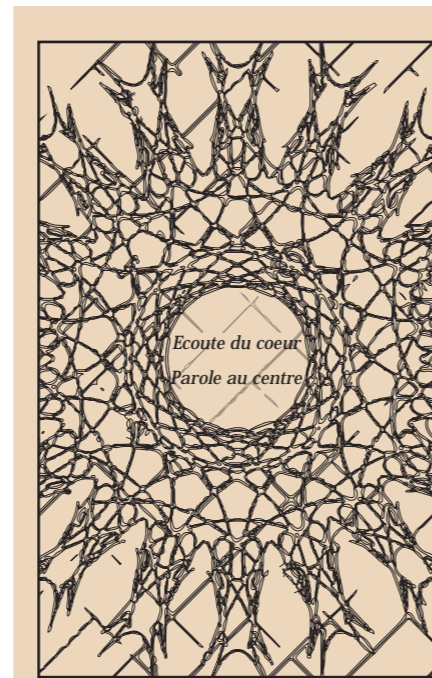
On ne détient pas tous le même savoir. **Tous ne se posent pas la question de l'espace.**

Dans les années soixante-dix, Archigram imagine des infrastructures systématiques qui sont assez flexibles pour recevoir l'appropriation spatiale des usagers. C'est une manière efficace de poser la question des rôles. **La règle de projet est mise en place et l'échange n'est pas dans l'équivalence sinon dans cette règle qui distribue les rôles définissant l'infrastructure comme potentiel spatial.** Cette infrastructure concentre les possibles spatialement – en exclue d'autres – laisse ouvert le champ de l'appropriation par l'utilisateur ou les artistes qui ont leur espace d'aménagement. Il faut définir les rôles et les statuts.

La préoccupation de l'architecte est ailleurs que dans le formel. Servir l'utilité et travailler sur des questions qui n'intéressent pas le commanditaire. Il pourra y avoir des disputes entre maître d'œuvre et architecte. **Il faut s'autoriser à ne pas parler le même**

1 Conversation du 5 novembre avec Nicolas Turon, metteur en scène et comédien à Nancy.

Image ci-dessous:  
Peter-Cook, Archigram, *Pug-In-City*, 1964



2 Conversation du 24 septembre 2019 avec Jean-Gilles Decosterd, architecte.

La survie dans l'équité ne sera ni le fait d'un oukase des bureaucrates ni l'effet d'un calcul des technocrates. Elle est le résultat du réalisme des humbles.

Ivan Illich

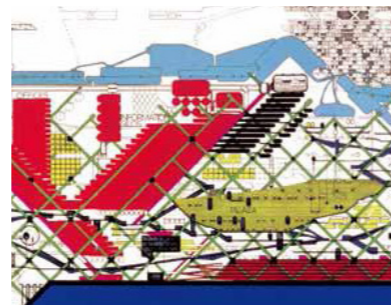


Photo ci-contre:  
L'arrière d'une des deux grandes scènes du festival Lapalette 2019

**langage, les clés de compréhension des enjeux ne sont pas partagées.** Il pourra y avoir incompréhension, et ce n'est pas grave, les tâches seront accomplies correctement par chacun. Les règles du jeu doivent être posées dès le départ. Cette posture est salutaire dans le travail avec le maître d'ouvrage. **Le piège c'est de penser que tout est horizontal ou que tout le monde a la même capacité.** Dans les années soixante-dix, les projets des utopistes sont assez abstraits en termes de construction. Les protagonistes parlent des sciences sociales, ils ne sont pas constructeurs. »<sup>2</sup>





La Genèse du festival *Lapalette* et de son organisation offre des nuances au concept d'horizontalité :

« A la base c'était beaucoup moins horizontal qu'aujourd'hui. C'était mon [Léopold] désir que ce soit plus horizontal. Je n'ai pas participé à l'organisation de la première édition : Léo et Théo sont à la base de ce projet. Très vite j'ai eu besoin de m'exprimer et ai demandé que ça puisse se faire davantage, que chaque membre de l'association puisse s'exprimer en formant des pôles. Ce n'était pas une garantie que les gens s'impliquent. Les deux énergies ont permis que le projet se lance. Le jardin que j'ai lancé - avec mes connaissances en maraîchage - n'intéressait personne. Or c'est un jardin partagé, avec une invitation à ce que tous aident. Les membres ont commencé à s'impliquer seulement quand ils ont vu que ça marche. Alors ils se motivent, s'intéressent et participent. **Au début, il faut insuffler une énergie, tout en laissant une possibilité au groupe de donner son avis.** La construction de l'organisation s'est faite de manière empirique. On s'est montré mutuellement qu'on est capable d'assumer telle responsabilité, tel rôle. Qu'importe qui prend le pôle, il est digne de confiance ; personne ne va voler de l'argent. Cette construction s'est faite avec le temps. C'est horizontal, mais si Amiaud, Léopold et Lionel n'organisent pas un séminaire, rien ne se fait. **Il y a une attente générale qu'une poignée prenne des initiatives, puis les autres suivent. Notre rôle c'est d'insuffler cette énergie dans chaque édition et que chacun ait la place qui lui correspond.** »<sup>1</sup>

Les mots de Léopold expriment que les décisions, en amont du festival, jaillissent de ceux qui couperont et assembleront le bois. Ce sont les mêmes personnes qui énergisent la conception et la production.

Quelle est la place pour l'administration dans la gouvernance partagée ?

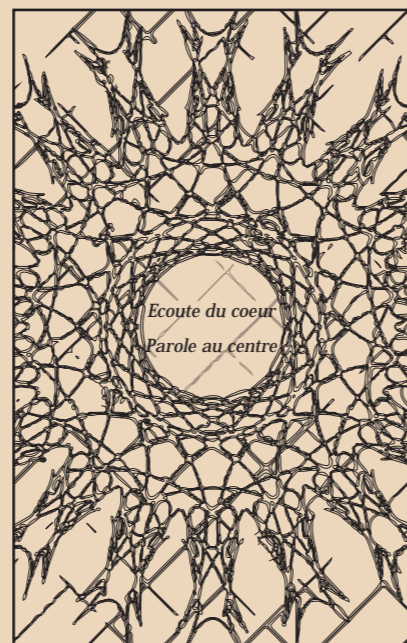
« Pour leur part, les entreprises Opale limitent [l]es fonctions [support] au strict minimum. [...] les entreprises Opale emploient extrêmement peu de personnes dans ces fonctions et ne leur donnent aucun pouvoir de décision. Elles peuvent donner des **axes de direction** mais n'ont pas la possibilité d'imposer des règles ou des décisions. Elles méritent vraiment le nom de « **fonctions supports** », n'entrant en jeu que lorsque les équipes ont besoin de leur « support ». »<sup>2</sup>

1 Conversation du 15 octobre 2019 avec Léopold, vice-président du festival *Lapalette*

2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 112

3 Castoriadis, *Le Contenu Du Socialisme, Autogestion et Hiérarchie*.

4 Ibid.



La survie dans l'équité ne sera ni le fait d'un oukase des bureaucrates ni l'effet d'un calcul des technocrates. Elle est le résultat du réalisme des humbles.

Ivan Illich

« **Savoir et compétence** peuvent être rationnellement utilisés si ceux qui les possèdent sont replongés dans la **collectivité des producteurs**, s'ils deviennent une des composantes des décisions que cette collectivité aura à prendre. **L'autogestion exige la coopération entre ceux qui possèdent un savoir ou une compétence particuliers, et ceux qui assument le travail productif au sens strict. Elle est totalement incompatible avec une séparation de ces deux catégories.** Ce n'est que si une telle coopération s'instaure, que ce savoir et cette compétence pourront être pleinement utilisés ; tandis que, aujourd'hui, ils ne sont utilisés que pour une petite partie, puisque ceux qui les possèdent sont confinés à des tâches limitées, étroitement circonscrites par la **division du travail à l'intérieur de l'appareil de direction**. Surtout, seule cette coopération peut assurer que savoir et compétence seront mis effectivement au service de la collectivité, et non pas de fins particulières.<sup>3</sup>

Là-dessus, il n'existe –par définition aucun savoir et aucune compétence qui puisse primer le point de vue de ceux qui auront à effectuer réellement le travail. Aucune organisation d'une chaîne de fabrication ou d'assemblage ne peut être, ni rationnelle, ni acceptable, si elle a été décidée sans tenir compte du point de vue de ceux qui y travailleront. Parce qu'elles n'en tiennent pas compte, ces décisions sont actuellement presque toujours bancales, et si la production marche quand même, c'est parce que les ouvriers s'organisent entre eux pour la faire marcher, en transgressant les règles et les instructions « officielles » sur l'organisation du travail. Mais, même si on les suppose « rationnelles » du point de vue étroit de l'efficacité productive, ces décisions sont inacceptables précisément parce qu'elles sont, et ne peuvent qu'être, exclusivement basées sur le principe de l'« **efficacité productive** ». [...]. La collectivité des travailleurs peut très bien décider et, à notre avis, elle aurait raison de le faire que pour elle, des journées de travail moins pénibles, moins absurdes, plus libres et plus heureuses sont infiniment préférables que quelques bouts supplémentaires de camelote. Et, pour de tels choix, absolument fondamentaux, il n'y a aucun critère « scientifique » ou « objectif » qui vaille : **le seul critère est le jugement de la collectivité elle-même sur ce qu'elle préfère, à partir de son expérience, de ses besoins et de ses désirs.**<sup>4</sup>



- 1 Illich, *La convivialité*. p. 37
- 2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 140

Qu'en est-il de la position du-de la directeur-ice, du-de la président-e, du-de la chef-fe, du-de la manager, du-de la cadre, du-de la dirigeant-e ?

« La profession de PDG n'a pas d'avenir dans une société conviviale, comme le professeur n'a pas de place dans une société sans école : une espèce s'éteint quand elle perd sa **raison d'être**. »<sup>1</sup>

« Il y a toujours le risque que les fonctionnements hiérarchiques se réinstallent subrepticement si trop de **rôles managériaux** se retrouvent délégués à la **même personne**. »<sup>2</sup>

Si y'a encore un-e chef-fe, ille est provisoire - le temps que l'organisation s'habitue à l'autogestion - et sa fonction est bien différente de celle qu'on entend actuellement.

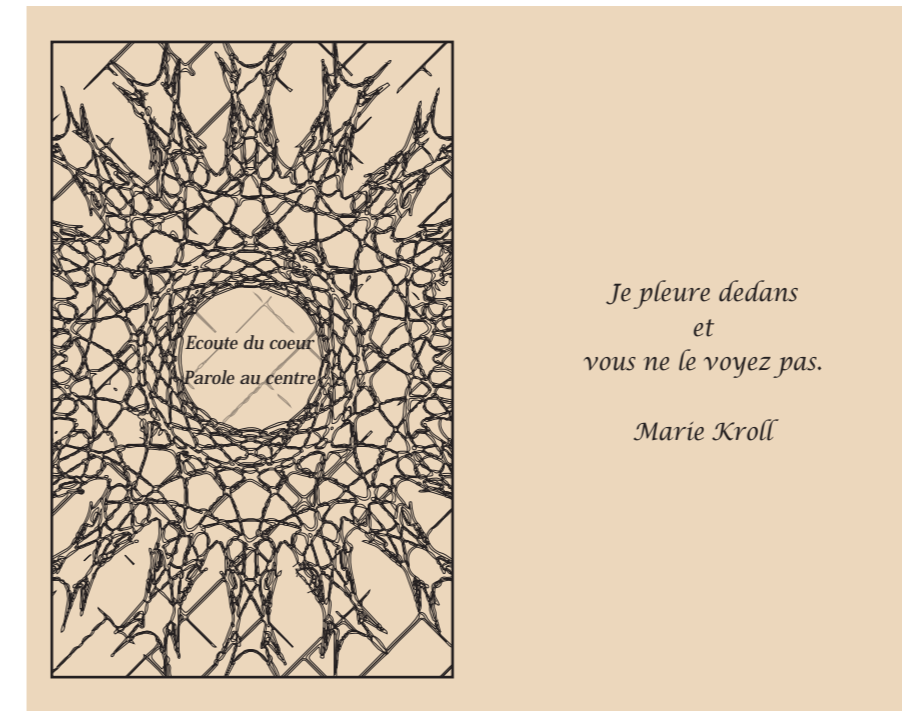
Qu'entend-on par *chef-fe* en autogestion ?

« Le chef n'est pas un commandant, les gens de la tribu n'ont aucun devoir d'obéissance. L'espace de la chefferie n'est pas le lieu du pouvoir [...]. Ce n'est certainement pas de la chefferie primitive que peut se déduire l'appareil étatique en général. En quoi le chef de la tribu ne préfigure-t-il pas le chef d'État ? En quoi une telle anticipation de l'État est-elle impossible dans le monde des Sauvages ? Cette **discontinuité** radicale – qui rend impensable un passage progressif de la chefferie primitive à la machine étatique – se fonde naturellement sur cette relation **d'exclusion** qui place le **pouvoir politique** à l'extérieur de la chefferie. »<sup>3</sup>

Le-a chef-fe n'est plus garant-e que de la confiance.

« Inlassablement, le DG doit faire en sorte que la **confiance** prévale et que les pratiques managériales classiques ne tentent pas de s'insinuer en douce. [...] La confiance est si étrangère à notre culture qu'il est impératif de la défendre et de la réimposer chaque fois qu'un problème se pose. [...]

**Combattre la pulsion de garder le contrôle** est probablement le défi le plus difficile à relever pour les DG fondateurs d'entreprises autogouvernées. »<sup>4</sup>



- 3 Clastres, *La société contre l'état*. p. 175
- 4 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 345



Qu'en est-il de la corruption humaine ? Jusqu'où peut aller la confiance dans les collaborateurs d'une organisation ?

« Chez RHD, nous disons « non » : nous ne voulons pas faire moins confiance. Outre la protection de cette entité que nous appelons la société RHD, c'est toute une culture fondée sur notre croyance en la **valeur**, en la **dignité** et en l'**honnêteté** de **chaque salarié que nous devons protéger**. [...] RHD a géré, en 36 ans, 1,433 milliard de dollars, et les détournements perpétrés par des individus se mettent à 325 000 dollars, soit un facteur de perte de 0,00023.<sup>1</sup> »<sup>2</sup>

Cette perte veut-elle la surenchère de loi ?

« Plusieurs DG d'entreprises pionnières m'ont dit que les pressions auxquelles il est le plus difficile de résister sont celles qui viennent de l'extérieur. Quand un gros client exige, pour continuer à travailler avec vous, que toutes vos expéditions portent la signature du directeur de l'Assurance qualité, pouvez-vous éviter de créer la fonction ? **Comment faites-vous pour les normes et les certifications qui nécessitent une ligne hiérarchique ?** [...] Dans ces différents cas, la solution de facilité serait de réinstaurer, au moins partiellement, un processus hiérarchique. L'expérience montre qu'en maintes occasions, on trouve une **solution créative** qui permet de défendre le mode de fonctionnement Opale, mais cela suppose d'y consacrer **beaucoup d'énergie**. [...] Peut-être un jour viendra où tous les collègues de l'entreprise, ou au moins la majorité d'entre eux, auront accédé au stade Opale. Ce jour-là le rôle du DG, comme garant de l'espace, n'aura plus de raison d'être. D'ici là, ce rôle restera essentiel. »<sup>3</sup>

La position de garant du chef ne semble cependant pas si facile à tenir.

« Quand j'ai monté ma première entreprise et que je suis devenu DG, j'ai compris à quel point ce rôle était **addictif**. Vous êtes tous les jours en situation d'être un héros. Il n'a rien d'aussi agréable que d'arriver, de sauver la mise et d'avoir la sensation que « tout repose sur mes épaules ». Holacracy® m'a offert, entre autres, le défi et l'opportunité de me dire que je continue à pouvoir être un héros comme avant, mais que maintenant n'importe quel salarié peut aussi l'être. Je ne suis plus le seul à sauver la mise aux autres, bande d'impuissants qui attendent que je prenne leur tête et que je les tire en avant, maintenant chacun doit « prendre la tête » de son rôle [...] et il n'y a plus personne qui sauve la mise à tous les autres. C'est un combat intéressant. Il perd une

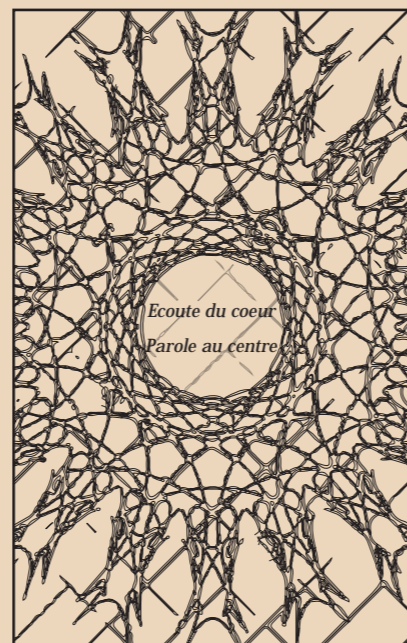
- 1 Fishman et Fishman, *The Common Good Corporation*, Pp.58-60.
- 2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 341
- 3 Ibid. p. 342

- 4 HolacracyOne, *Holacracy Distributes Heroes*. Cité dans Laloux, *Reinventing organizations*.
- 5 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 248

partie de l'autorité qui est attachée à son rôle, cette sensation addictive d'être le type au sommet ; [...] cependant, [...] c'est fabuleux pour une **entreprise d'être peuplée de héros** au lieu de n'en avoir qu'un seul sur qui se reposer, tout en haut de la pyramide.»<sup>4</sup>

En définitive, en ce qui concerne les dirigeant-es et la cohésion des équipes, la raison d'être fédère l'ensemble.

« L'une des façons pour les dirigeants de faire preuve d'humilité est de se rappeler et de rappeler aux autres qu'ils travaillent **au service d'une raison d'être qui les dépasse tous en tant qu'individus**. [...] Au contraire de la pensée courante, nous sommes au maximum de notre **productivité** et de notre **joie** quand la totalité de ce que nous sommes se branche sur l'énergie d'un projet plus large qui nourrit notre **vocation** et notre âme. »<sup>5</sup>



Je pleure dedans  
et  
vous ne le voyez pas.

Marie Kroll



# LES CHEF-FE-S.

COMMENT S'EN DEBARASSER ?

(complétez le tableau)

CE QUI N'EST PAS DIT DANS CE TABLEAU  
Ce tableau a été réalisé à partir de PRESUPPOSES, de principes de base implicites, qui mériteraient peut-être d'être développés. ON VEUT PAS DE CHEF-FE-S dans nos collectifs.  
Ca paraît évident mais ça ne l'est pas pour tout le monde. Certain-e-s pensent qu'il y a des talents naturels (ou culturels: l'âge, l'expérience...) pour dynamiser un groupe, le rendre plus efficace, le faire avancer plus vite vers la révolution ou vers le bonheur...

IL NE SUFFIT PAS DE SE DIRE ANTI-AUTORITAIRES...  
Même dans les collectifs qui de proclamation anti-autoritaires, il y a des situations de pouvoir... C'est pas parce qu'on a aboli la hiérarchie, les postes d'autorité, dans le groupe (au niveau explicite) que hop, spontanément, comme par magie, on se libère d'un coup de 20 ans et plus de conditionnements, que nos comportements changent de A à Z... La lutte contre le pouvoir est une affaire quotidienne, de conscience, d'attention...  
Y'A PAS DE VICTIMES du pouvoir dans un collectif autogéré : tou-te-s responsables, tou-te-s coupables, d'une situation de pouvoir. Les dominant-e-s autant que les dominé-e-s. L'effort pour changer la donne doit venir de tout le monde, sans exception, sinon ça marche pas (à moins d'en venir au conflit). La motivation pour combattre la situation de pouvoir peut être partagée par tou-te-s, et on a la chance d'être dans un milieu où a priori c'est le cas : les "chef-fe-s" parmi nous se disent parfois (souvent?) rongé-e-s par leur position.

Ce tableau a des LIMITES : attention attention.  
CE TABLEAU EST TRES BO. (modestement).  
Ou plus précisément, il peut paraître très abouti : il ne l'est pas. Il est là pour être gribouillé, griffonné, grignoté. Contesté. Work in progress, amig@  
CE TABLEAU EST TRES TECHNIQUE. Trop. On dirait un code de la route.  
Il ne couvre pas plein d'aspects du pouvoir : l'aspect historique, éducatif, linguistique, psychologique... D'autres aspects qui sont sans doute essentiels à comprendre, et à "travailler", pour changer des choses.  
CE TABLEAU EST UN TABLEAU. Les situations réelles et humaines n'ont rien à voir avec des tableaux, elles sont bien plus complexes.  
Le but en lisant ce tableau n'est pas d'arriver à se classer, soi ou son collectif, dans une de ses cases. C'est simplement d'acquiescer quelques outils, quelques pistes, quelques idées, pour ensuite comprendre ce qu'on vit, se clarifier un instant la cervelle arriver un moment à formuler des choses, pour ensuite mieux revenir à la perception très particulière de la situation très singulière où on se trouve. Entendons-nous bien, ce tableau n'est qu'un outil heuristique, dans le sens idéaltypique-wébérien du terme, n'est-ce pas... C'est entendu ?

MAIS YA DES CONDITIONNEMENTS. Par exemple la domination est genrée : masculine, elle peut aussi s'exprimer par une femme de façon masculine... son sens n'est toutefois pas le même. Et cette forme de domination peut se retrouver à travers toutes celles évoquées dans le tableau, en toile de fond.

TYPE de POUVOIR à diffuser dans l'ensemble du collectif	EXÈS de POUVOIR la Situation du/dela chef-fe	LUTTE contre cet excès de pouvoir que le/la Chef-fe peut mener
<b>L'INITIATIVE</b> Il correspond à la capacité d'agir par soi-même, d'avoir et de lancer des idées, de prendre les devants.	1 personne (ou seules peu de personnes), a cette capacité dans le collectif. Elle tire le groupe, l'entraîne, lui donne de l'énergie. Elle paraît infaillible. Quand elle n'est pas là, le collectif est un peu inerte / paumé.	se mettre en retrait, ne pas se jeter systématiquement sur le premier truc à faire, quitter momentanément le groupe, montrer ses failles, être moins exigeant-e / plus tolérant-e / plus confiant-e envers les autres membres du collectif, cesser de craindre que sans elle, les choses seront forcément mal faites.
<b>L'INFORMATION</b> l'un des outils nécessaires pour prendre des initiatives.	quand une seule personne (ou une minorité de personnes) dans le collectif a toutes les infos importantes dans la tête. Elle devient une personne référente, indispensable.	transmettre ces infos aux autres gens du collectif, aussi souvent que possible, par oral et surtout par écrit (pour qu'elles soient accessibles tout le temps par tout le monde).
<b>LA COMPETENCE</b> les savoirs techniques ou manuels, sont d'autres outils nécessaires pour prendre des initiatives.	quand une seule personne (ou une minorité) détient les compétences nécessaires au collectif par exemple, bricoler l'électricité, écrire un tract, faire une affiche, parler en public... Cette personne devient spécialiste et indispensable.	transmettre sa compétence dès que possible, être disponible pour cette transmission : se mettre à la portée des autres, ne pas les mépriser, ni les envoyer chier, quand il les posent des questions.
<b>LA PRESENCE</b> physique dans les moments de l'aventure collective.	une seule personne (ou une minorité) est toujours présente. Elle est la seule à voir et à vivre tous les moments de l'aventure collective (réunions, actions...) : elle en connaît et maîtrise tous les détails. Elle fait partie du collectif plus que quiconque.	prendre des vacances, s'absenter, arriver en retard... Se rappeler qu'il peut y avoir d'autres choses à faire, d'autres choses dans la vie que cette aventure collective.
<b>LA PAROLE</b> la capacité de se manifester, s'exprimer, se mettre en avant.	quand une personne parle beaucoup, longuement, écoute peu, coupe souvent la parole aux autres..	Ce qu'elle peut faire pour se soigner, c'est apprendre à se taire, à écouter, à laisser des blancs, dans la conversation ou avant de prendre la parole en réunion...
<b>LA COORDINATION</b> vision globale de l'aventure collective et de ses priorités.	quand une personne (ou une minorité) s'occupe toujours de rappeler des dates importantes (par téléphone...), de lancer les réunions, de tenir l'ordre du jour, de poser les questions, de recentrer les débats...	ne pas se jeter sans cesse sur ce rôle... Et se préoccuper de partager sa vision globale de la situation.

LUTTE QUE PEUVENT mener LES AUTRES (les dominés)	SOLUTION COLLECTIVE POSSIBLE
prendre confiance en soi, se lancer, se jeter à l'eau, ne pas se reposer sur l'énergie / les idées / la toute-puissance d'un-e seul-e (ou de quelques-un-e-s).	créer un climat de confiance où l'on accepte les tentatives, les échecs, les faiblesses. Ca peut aussi être identifier collectivement les différentes choses à faire ou à prendre en main, et formuler clairement, pour chacune, QUI s'en charge, histoire de montrer puis d'éviter que toutes les tâches soient accaparé-e-s par un-e seul-e ou quelques-un-e-s.
s'approprier l'information, ne pas se reposer sur des personnes référentes qu'on questionne quand on en a besoin.	créer des outils d'information collective : panneaux, cahiers, agendas, répertoires, dossiers juridiques..
Ce que peuvent faire les dominé-e-s, c'est se munir d'une certaine curiosité : trouver l'envie d'acquiescer au moins quelques autres compétences que la leur. Et c'est solliciter ! a transmission de compétence par lae compétent-e.	instaurer ou généraliser les échanges de savoir dans la vie du collectif. Par exemple, faire eri sorte que pour chaque tâche, il y ait 2 "exécutant-e-s" : l'un-e compétent-e, et l'autre qui a envie d'apprendre.
ne pas oublier, quand lae dominant-e est absente ou en retard, de ne pas l'attendre ! pour agir ou commencer. Ca peut être, aussi, faire des réunions non-mixtes dominé-e-s (par exemple, dans un squat, non-habitant-e-s), où la présence de dominant-e-s est exclue..	choisir la non-permanence (par exemple, dans un squat "d'activités", pas d'habitant-e-s fixes)...
apprendre à prendre la parole, se défendre quand il les se la font couper, oser prendre la parole en réunion quand il y a des silences...	créer un climat où ceux qui ont des difficultés à s'exprimer sont écouté-e-s, respecté-e-s, pris-es en compte, aidé-e-s. Ca peut aussi être, pour les réunions, trouver des systèmes égalitaires de prise de parole (main levée pour demander la parole, tours de parole, tours de table, objet-relais de parole, temps de parole limité, etc., selon les situations).
c'est justement acquiescer cette vision globale de l'aventure et des urgences, et ne pas se blottir dans le rôle d'exécutant-e.	à chaque réunion par exemple, c'est d'instaurer un rôle de médiatrice, QUI TOURNE, pour que ce ne soit pas implicitement les mêmes qui s'y collent ou qu'on y colle.



« Participatif »... comme si ça ne l'était pas avant !  
Patrick Bouchain

## Rôles : responsabilisation et déspecialisation

« Mais il faut une communauté politique d'hommes, conscients de la force de leur raison, du poids de leur parole, du sérieux de leurs actes pour choisir, librement, l'austérité qui garantira leur propre vitalité. »<sup>1</sup>

Dans une société qui tend vers l'horizontalité, l'autogestion ou l'autogouvernance, c'est à dire vers une autonomisation par rapport aux institutions ou aux monopoles économiques, un des premiers enjeux est la **responsabilisation** des individus.

« Chacun agit et interagit, inconsciemment, dans le devenir. La disparition du messie historique **restitue à tous** et personne, à chaque « bonne volonté » son rôle et sa mission. Chacun se trouve désormais sommé, non plus de déléguer sa foi au Parti porteur de Vérité historique, mais d'accéder à la conscience générique et générale de l'humanité. »<sup>2</sup>

Quand l'État ne se mobilise pas, l'initiative vient des citoyen-es, quelque chose peut enfin se produire.

« Ils ont analysé avec soins et honnêteté, leur existence pour en déduire une manière de vivre qui leur corresponde ; [...] pour en prendre en charge eux-mêmes sa conception et sa réalisation. [...] Cette transgression des règles, n'est pas une révolte irresponsable, mais bien plutôt une tentative pour retrouver une fidélité aux lois naturelles et humaines. »<sup>3</sup>

1 Illich, La convivialité. p. 128  
2 Morin, Où va le monde? p. 101  
3 Sené, Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir. pp. 155-163



Qu'attendre de la part de l'État ?

« Il faut **faire société en sous-groupes qui ont délégation d'autorité donnée en toute confiance** pour construire la société. L'autorité arbitre si besoin mais surtout donne sa confiance et le pouvoir de faire. La société tient s'organise aussi transversalement afin de dispenser le retour systématique à l'autorité et que les choses soient gérées **sur le terrain**. »<sup>1</sup>

« **Le problème c'est que dans la démocratie la demande est toujours une plainte.** La demande est revendicative puisque l'autorité se méfie de la demande donc la demande passe par la revendication, toujours un peu conflictuelle, hargneuse, excessive. Il faut désarmer ce **rapport conflictuel** pour trouver ce qu'il y a dans la revendication qui cache toujours un désir mais qui n'est pas bien exprimé et qui s'exprime à travers un modèle qui est la revendication. Il faut sortir de ce modèle pour voir ce qui se cache derrière, rendre responsable la personne qui réclame sans répondre immédiatement « j'exécute ce que tu me demandes », plutôt : « Puisque tu me demandes ça et que ce que tu me demandes me paraît intéressant et révéler d'ailleurs quelque chose que personne d'autre que toi n'a demandé - mais sûrement comme une œuvre d'art ça intéressera tout le monde parce que tu es l'expression peut-être d'une élite à la place où tu es et peut-être qu'en tant qu'élite tu exprimes quelque chose qui est inexprimable par d'autres. Je te délègue cette autorité. À toi de le faire et à toi d'être jugé d'ailleurs. **Je serai jugé par la délégation que je t'ai donnée et tu seras jugé par la réponse que tu auras faite à cette délégation.** » C'est une forme pratique de l'exercice du pouvoir. »<sup>2</sup>

« Donner la **confiance** engendre la **responsabilité** de celui qui la reçoit. »<sup>3</sup>

« Dans les entreprises autogouvernées, où il n'y a personne pour maintenir la **pression**, qu'est ce qui empêche les équipes d'en faire le **minimum** ?

La réponse tient en un mot : la **motivation intrinsèque**. [...] Quelqu'un qui est **libre** dans son travail est toujours impatient d'apprendre. On peut leur faire confiance pour modeler leur parcours. »<sup>4</sup>

Le lien entre liberté et motivation est flagrant pour le couple Kroll : « très grossièrement dit, les «grosses machines à habiter» **démobilisent** les initiatives des citoyens, elles les

- 1 Conversation du 3 novembre 2019 avec Patrick Bouchain.
- 2 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Patrick Bouchain le 12 février 2013 à Paris

- 5 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 141
- 6 Ibid. p. 101

*maternent aussi. À leur opposé, les milieux **spontanés**, par leur désordre organique, **stimulent** l'imagination, l'action, la culture vécue. »<sup>5</sup>*

La responsabilisation se transmet en ricochets.

« Nous avons demandé aux maçons d'incorporer des végétaux aux coffrages des voiles de béton pour éviter les «bétons schizophréniques». Si la trace de la main de **l'artisan** s'ajoute déjà à l'architecture, nous faisons le simple pari que la trace de **l'habitant** sera encouragée à s'y ajouter aussi. »<sup>6</sup>

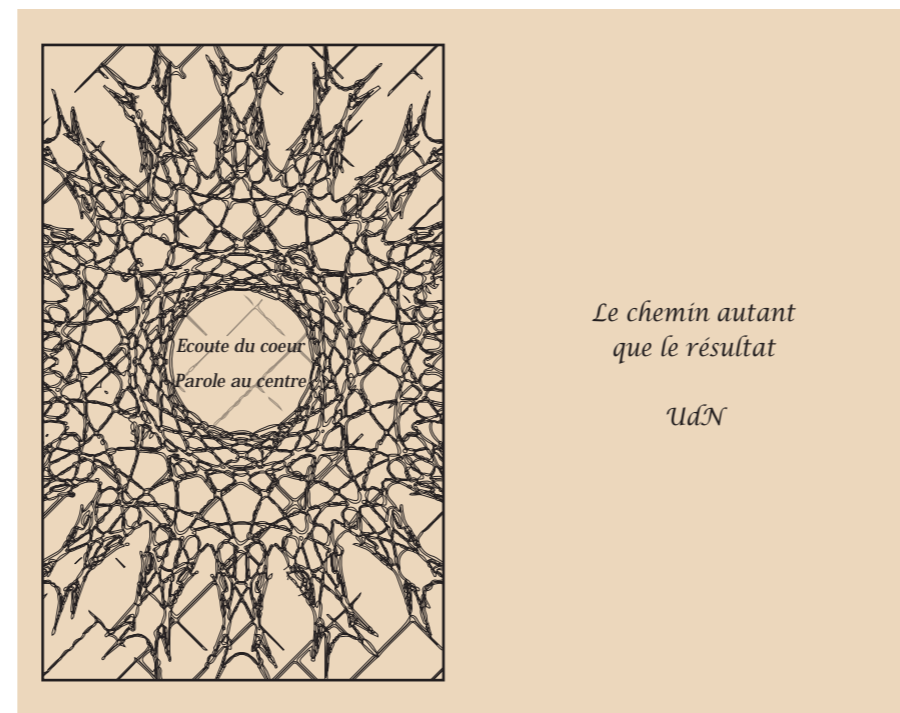
Un obstacle à la gouvernance partagée en architecture réside dans la législation qui entend garder un-e responsable.

« Dans ces systèmes autogérés, la question de la responsabilité n'est pas résolue. C'est l'architecte qui est responsable, même quand il ne prend pas la décision. La structure légale fait qu'il faut quelqu'un qui porte la casquette même s'il ne prend pas la décision. Le passage du pyramidal à l'horizontal en architecture a cette limite légale qu'un doit porter le chapeau. Avec toute sa bonne volonté, comment peut-il ne pas influencer la décision du groupe, chargé d'une **telle responsabilité** ? »<sup>7</sup>

Comment les initiatives personnelles peuvent-elles modifier la loi qui peut à son tour responsabiliser les citoyen-es ?

« La délégation confiante. [...] C'est grâce à cela, donc, que nous avons pu créer l'EN-SCI, une école hors norme, mettre en place à Blois un atelier public d'architecture bien que le principe en ait été retoqué par le **gouvernement**, ou encore monter les Regards premiers à l'Éducation nationale malgré la **réticence** initiale de la ministre de la Culture.

**La confiance et le laisser-faire**: telles ont été les grandes leçons que je retiens de Jack Lang. Ce «permis de faire», le fameux 'Allez-y!' dont il me gratifia tant de fois, ouvre un droit à l'expérimentation, ouvrant lui-même, telle une enfilade de portes dans un tableau de Vermeer, sur l'exploration des possibles ignorés : qui eût cru, en effet, que le Magasin, conçu pour être provisoire, serait encore aujourd'hui le centre d'art officiel de Grenoble ? [...] Personne ne le savait et personne ne l'aurait jamais su si l'on avait cédé aux pressions des prêcheurs de l'impossible. Il ne s'agit pas de commettre délibérément



- 3 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 127
- 4 Ibid. p. 181 C'est un principe clé des écoles Montessori.

- 7 Conversation du 8 novembre 2019 avec Pauline Lefebvre.

*l'interdit, mais bien de **contourner, voire de retourner les contraintes** : transformer les opinions défavorables, s'accommoder des limites budgétaires, voire en faire une force (faire le centre d'art de Grenoble avec le seul budget de réfection de la verrière ; mêler les crédits du Patrimoine à ceux de la Création pour financer l'œuvre de Buren au Palais-Royal; pour Regards premiers, acheter de nouvelles pièces avec l'argent prévu au départ pour assurer celles qui auraient été sorties des musées), **faire un pas de côté** ... Dans tous les cas, ramener la puissance de la vie dans la morne norme.*

*Les épisodes racontés dans ce livre ne sont pas donnés en modèle à reproduire, mais plutôt comme exemples, comme illustrations d'une expérience vécue, dont nous espérons qu'elle ait force d'inspiration Redonner confiance, ouvrir à l'expérimentation, explorer des possibles ignorés, retourner des contraintes: pour Jack Lang, la mise en œuvre spontanée de ces principes, durant ses années au gouvernement et à la mairie de Blois, a visé tout entière à **libérer les initiatives individuelles**, comme pour mieux clamer : faire, ensemble, est une fête.*

*Depuis, j'ai travaillé sans cesse à faire inscrire dans la loi la possibilité même d'un **assouplissement des normes et l'ouverture à l'expérimentation en matière architecturale**. La loi LCAP (Liberté de création, architecture et patrimoine), promulguée le 7 juillet 2006, reconnaît ainsi, en son article 88, un « permis de faire » ... Prenons-le! »<sup>1</sup>*

« Article 88

*I. - À titre expérimental et pour une durée de sept ans à compter de la promulgation de la présente loi, l'État, les collectivités territoriales ainsi que leurs groupements et les organismes d'habitations à loyer modéré mentionnés à l'article L. 411-2 du code de la construction et de l'habitation peuvent, pour la réalisation d'équipements publics et de logements sociaux, **déroger à certaines règles en vigueur en matière de construction** dès lors que leur sont substitués des résultats à atteindre similaires aux objectifs sous-jacents auxdites règles. Un décret en Conseil d'État fixe les règles qui peuvent faire l'objet de cette expérimentation, notamment en ce qui concerne les matériaux et leur réemploi, ainsi que les résultats à atteindre qui s'y substituent. [...]*

*II. - [...] l'État et les collectivités territoriales peuvent autoriser les maîtres d'ouvrage ou locataires d'ouvrage à déroger aux règles applicables à leurs projets dès lors que leur sont substitués des résultats à atteindre similaires aux objectifs sous-jacents auxdites règles. »<sup>2</sup>*



2 Gouvernement français, LOI N° 2016-925 Du 7 Juillet 2016 Relative à La Liberté de La Création, à l'architecture et Au Patrimoine.

1 Bouchain et Lang, *Le pouvoir de faire*.

3 Conversation du 5 novembre avec Nicolas Turon, metteur en scène et comédien à Nancy.

Le chemin autant  
que le résultat

UdN

4 Frochoux, Sébastien Marot.

5 Moorcraft, *Must the Seas Die?*

6 Lurçat, *Le Chaos et l'Occident*.

7 Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de Structure*, 1972.

De la même manière que la responsabilisation est un enjeu majeur dans le chemin vers l'autonomie, **réduire les spécialisations** devient essentiel.

Avec la révolution industrielle, la **spécialisation** a été une **solution** vers la productivité, l'accélération et la maîtrise des paramètres toujours plus nombreux à intégrer dans les résolutions d'équations. Aujourd'hui, l'équation est d'une **complexité telle** que l'ultraspécialisation n'est plus une solution, il faut du lien, de **l'interdisciplinaire**.

« J'ai travaillé six ans avec un architecte en théâtre. Architecture ou scénographie je vois pas la différence. **Dans l'art vivant il n'y a pas de spécialisation**. Un scénographe ne serait-il pas architecte ? »<sup>3</sup>

Afin de développer un des principes fondateurs du post-industriel et de la permaculture : « **l'alterfonctionnalisme** »<sup>4</sup> (« chaque élément remplit plusieurs fonctions, et chaque fonction est remplie par plusieurs éléments »)<sup>5</sup>, comment faire concrètement pour éviter « l'inter - ou de la transdisciplinarité [...] où tous les chats sont gris »<sup>6</sup> ?

Comment l'appliquer avec les artisans sur un chantier, avec les scientifiques dans un laboratoire ?

Pour que le groupe soit résilient : « *peu de spécialisation technique : tout le monde n'a pas à savoir tout faire, mais tout doit pouvoir être fait par plus d'une personne. Ainsi, **personne n'est indispensable**. D'une certaine manière, les personnes deviennent des rouages interchangeables.* »<sup>7</sup>

« Moorcraft propose [...] de fonder les techniques sur trois principes. Le premier est la coopération : « chaque élément remplit plusieurs fonctions, et chaque fonction est remplie par plusieurs éléments », ce que j'appelle un « **alterfonctionnalisme** ». Un design permaculturel serait une méthode de production résiliente, qui ne doit donc pas



faire appel à des intrants, mais aussi permanente : en cas de défaillance d'un élément, d'autres prennent le relais. Deuxième principe : les systèmes sont **intégrés**, c'est-à-dire que les intrants (inputs) et les sortants (output) font partie du système. Enfin, troisième principe, les systèmes sont **flexibles, compréhensibles, ouverts et réparables localement**. »<sup>1</sup>

Sur quels critères répartir les rôles en quittant l'hyperspécialisation ?

« Les **permutations** et les échanges de rôles entre collègues sont fréquents [dans une entreprise Opale] en fonction de la charge de travail et des préférences de chacun. »<sup>2</sup>

Ces permutations répondent au principe d'alterfonctionnalisme de la permaculture. Se dessine alors un lien entre spécialisation et apprentissage :

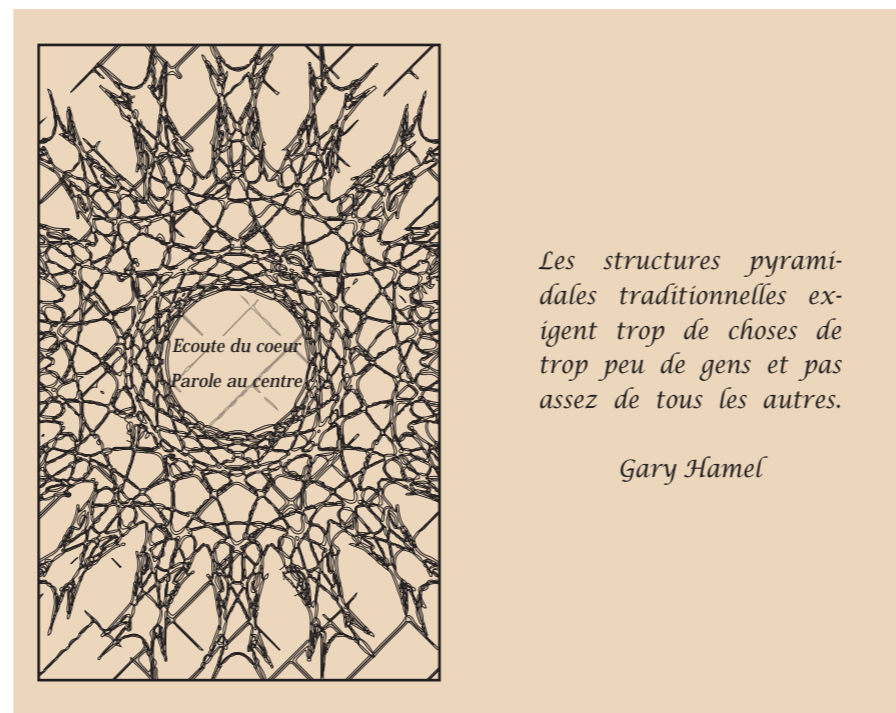
« Les responsabilités qui sont portées trop longtemps par une personne, formellement ou informellement, peuvent être perçues comme les « **propriétés** » de cette personne et ne sont plus facilement cédées ni contrôlées par le groupe. Inversement, si les tâches sont redistribuées trop fréquemment, les personnes n'ont pas le temps **d'apprendre** suffisamment pour obtenir la satisfaction d'avoir bien fait leur boulot. »<sup>3</sup>

« Il y a le savoir, le savoir expérimenté et l'expérience. Poser un regard **intuitif** c'est déjà de l'expertise. La solution se co-construit avec les points de vue de chacun. Il faut déjà avoir appris à prendre la parole de l'endroit où est la discussion et non de son point de vue égotique. **Une parole ne vaut pas plus qu'une autre**, elle n'est pas plus légitime. Chacun reçoit la possibilité d'avoir une place équitable dans la discussion. La parole n'est pas plus importante, sauf si l'enjeu appartient au périmètre particulier d'un rôle. Un rôle peut un jour être offert à une personne moins expérimentée, en pleine confiance de la part du groupe. Un travailleur peut aujourd'hui proposer son expertise et demain, à un autre poste il **développe ses compétences** pour son parcours de vie, son chemin de vie. À un moment donné, une personne peut se sentir plus légitime dans un rôle, cependant, ça ne dure pas dans le temps afin de ne pas enfermer la personne dans son métier, la réduire à ça. En changeant de place habituelle la personne rompt le clivage des professions. Le contexte vitesse-productivité est en train de changer et permet de changer de métier sans subir le fait qu'une entreprise prolonge ou non le contrat. « Je choisis de travailler ailleurs. Je le choisis. » »<sup>4</sup>

1 Frochoux, Sébastien Marot.

2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 139

3 Jo Freeman, *La Tyrannie de l'absence de Structure*, May 1970.



Les structures pyramidales traditionnelles exigent trop de choses de trop peu de gens et pas assez de tous les autres.

Gary Hamel

4 Conversation du 20 novembre 2019 avec Agnès, facilitatrice.

5 GARAS (Groupement d'Action et and de Réflexion AnarchoSyndicaliste), *L'auto-gestion, c'est Pas de La Tarte*.

Comment s'éloigner de la spécialisation ?

« La question de la spécialisation pose des problèmes moraux autant que pratiques... »

- ce qu'on entend par non-spécialisation, ce n'est pas s'empêcher d'approfondir des domaines, c'est s'empêcher de se **réduire** à un rôle, une fonction, un métier, une spécialité <-> se permettre de découvrir ses multiples compétences -> épanouissement

- c'est sortir du **conditionnement** qui fait que les femmes se spécialisent dans la cuisine et les hommes dans la mécanique

- c'est sortir de la **hiérarchisation** des tâches. Les différentes tâches spécialisées n'ont pas la même portée au niveau social, intellectuel... Si elles sont vraiment réalisées par tout-e-s, elles ne constituent plus une valorisation ou une dévalorisation de chacun-e.

- c'est un garde-fou contre les prises de **pouvoir** d'un individu sur le collectif (le collectif devient fragile car dépendant d'une personne pour telle ou telle compétence).

- plus les tâches sont collectives, plus **l'autogestion** peut fonctionner.

Reste la mise en pratique :

- prendre **conscience** du pouvoir que peut conférer la spécialisation et le **formuler** collectivement

- rendre son savoir **accessible** aux autres -> développer les échanges de savoirs internes au collectif -> développer le plaisir de transmettre son savoir en même temps que celui de l'exercer. " Par exemple, faire en sorte que pour chaque tâche, il y ait 2 "exécutant-e-s" : l'un-e compétent-e, et l'autre qui a envie d'apprendre. "

- développer des **ponts** entre tous les domaines qu'on peut appréhender -> aborder un domaine avec la logique d'un autre domaine peut être très riche

- les spécialistes sont utiles voire indispensables en cas **d'urgence** -> peut-on se libérer de certaines situations d'urgence, par exemple en anticipant ? On laisserait ainsi du temps aux échanges de savoir. »<sup>5</sup>

Sur quels outils un collectif peut s'appuyer pour sortir de l'hyperspécialisation ?

« Quitter l'hyperspécialisation s'exprime selon moi dans un autre principe de permaculture "Intégrer au lieu de séparer" et je le traduis en gouvernance partagée par la distinction des **réunions de gouvernance** (pour définir comment on fonctionne ensemble) et des **réunions opérationnelles** ou les **spécialistes** techniques ou les spécialistes de l'usage vont décider d'un sujet dans leur **verticalité**.

Par ailleurs, "Appliquer l'autorégulation et accepter à la **rétroaction**" est un autre principe de permaculture, que je traduis par le test / erreur à petite échelle. Oui le spécialiste peut prendre une décision et en même temps, un test à petite échelle suivi d'une évaluation permettra à lui et aux usagers de valider l'idée.

Le tout se faisant dans le **ralentissement** "Utiliser des solutions lentes et à petite échelle" que je vis dans les temps d'ancrage, météo<sup>2</sup>, clôture, introspection, recherche de mes besoins, où est mon ego, etc.

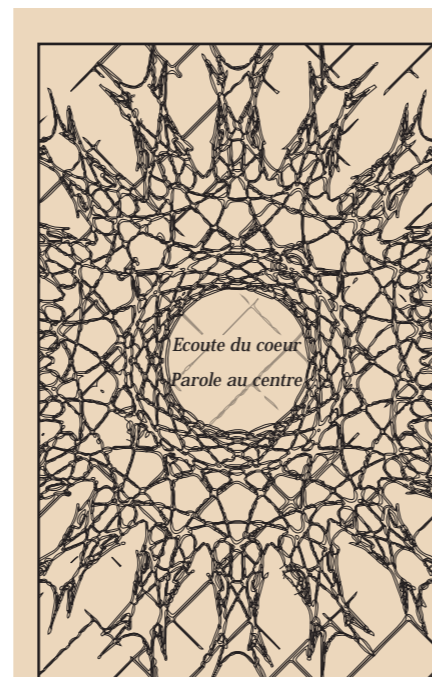
Enfin, la "**sollicitation d'avis**" décrite par F. Laloux<sup>3</sup> : « Toute personne peut prendre n'importe quelle décision, mais elle doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet. Ceci renforce le sentiment d'appartenance, d'humilité, et permet la formation par l'action, plus proche des meilleures décisions, stimule l'initiative et la créativité. »<sup>3</sup>

Avec la responsabilisation des membres et le déclivage des spécialisations, la séparation entre rôle et personne est un principe clé de la gouvernance partagée.

« Un rôle est dissocié de la personne qui l'énergétise, c'est-à-dire qu'une personne peut être affectée à plusieurs rôles, et donc participer à plusieurs cercles, à des endroits très différents de l'organisation. La **verticalité** dans une structure holarchique s'établit donc **entre les rôles** et pas entre les personnes. »<sup>4</sup>

Si c'était le cas, on éviterait des situations du type : « ... mais le directeur de la HLM est décédé et tout s'est arrêté: certains sont **indispensables** ... »<sup>5</sup> ou encore « urba-

1 La météo, ou tour d'inclusion est un moment où chacun-e, tour à tour, peut verbaliser son état émotionnel - poids ou angoisse ou bonne nouvelle de sa semaine ou de sa journée, etc. - Ille arrive dans le cercle. Ille le dépose devant le groupe afin de se rendre pleinement présent avec les membres en laissant à l'extérieur ce qui vient de l'extérieur, que son humeur de pèse pas sur le groupe.



6 Ibid. p. 247

7 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 170

8 Université du Nous, *Wiki du MOOC 'Gouvernance Partagée'* 2019.

*nisme participatif, expérience sociale originale avortée à cause d'un nouvel adjoint au maire.* »<sup>6</sup>

Comment sont distribués les rôles ?

« Rôles : dans un collectif informel ils sont distribués sur la base du **volontariat**. Il suffit que quelqu'un se manifeste et assume le rôle »<sup>7</sup>

« Mais [le volontariat] ne prévient pas la **déresponsabilisation** quant à nos craintes d'affronter le choix collectif ou individuel de l'affectation et de la désaffectation. »<sup>8</sup>

C'est pourquoi les rôles sont souvent distribués par élection sans candidat. Ce point est développé dans le sous-chapitre suivant.

« Même en réunissant un cercle qui a les mêmes visions et objectif à la base du projet, les idées finissent par diverger, les interactions frictionnent, le groupe explose. Tout doit être écrit. Tous les **statuts** doivent être clairs. Dans un collectif, il faut **rédiger** tout de suite les limites et les procédures d'exclusion d'un membre. »<sup>9</sup>

Une fois que les définitions des rôles sont écrites, « chaque individu est l'entrepreneur des rôles qu'il énergétise au service d'un écosystème autonome. »<sup>10</sup>

« Chaque rôle a son **périmètre d'autorité** dans lequel il est **souverain** pour décider **seul** des actions à mener, de comment les mener et des stratégies à adopter pour réaliser sa raison d'être.

Ce périmètre d'autorité est défini lors des réunions de gouvernance, par le cercle auquel il appartient. [...]

Libre à ce rôle, de solliciter l'avis de ses collègues, d'organiser une réunion de créativité, voir une décision avec d'autres rôles, mais c'est bien de son autorité de décider de le faire ainsi.

Si pour réaliser les redevabilités de ce rôle, il s'avère à l'usage qu'il est nécessaire de mobiliser des ressources humaines et des compétences trop importantes alors on créera d'autres rôles ou ce rôle deviendra un cercle. Là encore la **création d'un sous cercle est décidée en réunion de gouvernance**.

Le rôle garde toujours en vue sa **raison d'être**. Et tous les organes gardent en vue la raison d'être de l'organisation. »<sup>11</sup>

Les structures pyramidales traditionnelles exigent trop de choses de trop peu de gens et pas assez de tous les autres.

Gary Hamel

2 Conversation du 22 novembre 2019 avec Renaud, facilitateur.

3 Laloux, *Reinventing organizations*.

4 Université du Nous, *Wiki du MOOC 'Gouvernance Partagée'* 2019.

5 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 259

9 Conversation du 28 juin 2019 avec Gaëtan, comédien sur Toulouse, quinze ans d'expérience dans les collectifs artistiques.

10 Université du Nous, *Wiki du MOOC 'Gouvernance Partagée'* 2019.

11 Ibid.



## Outils rationnels et efficaces pour le XXIe siècle

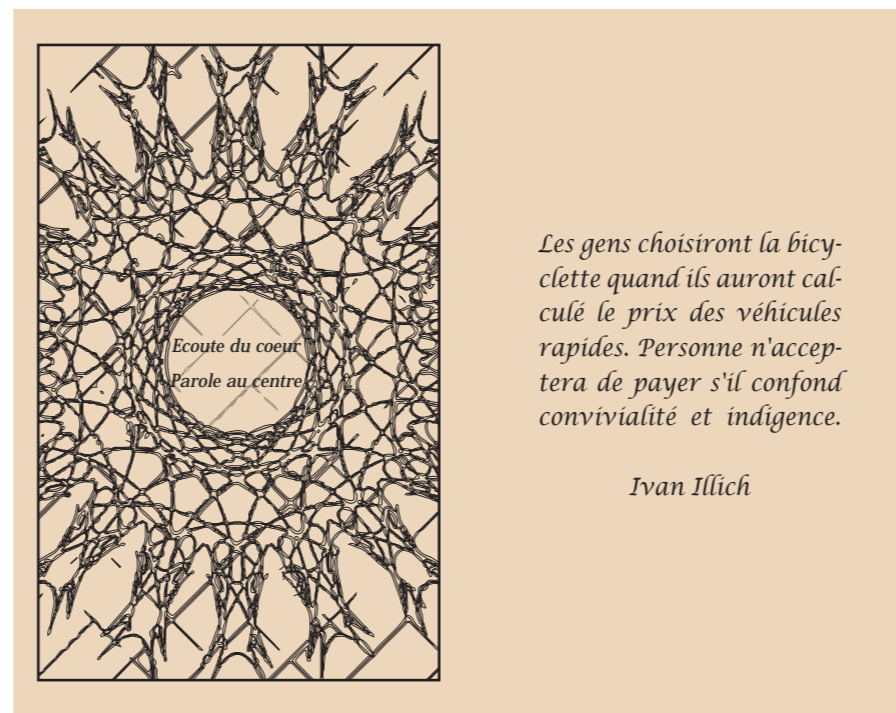
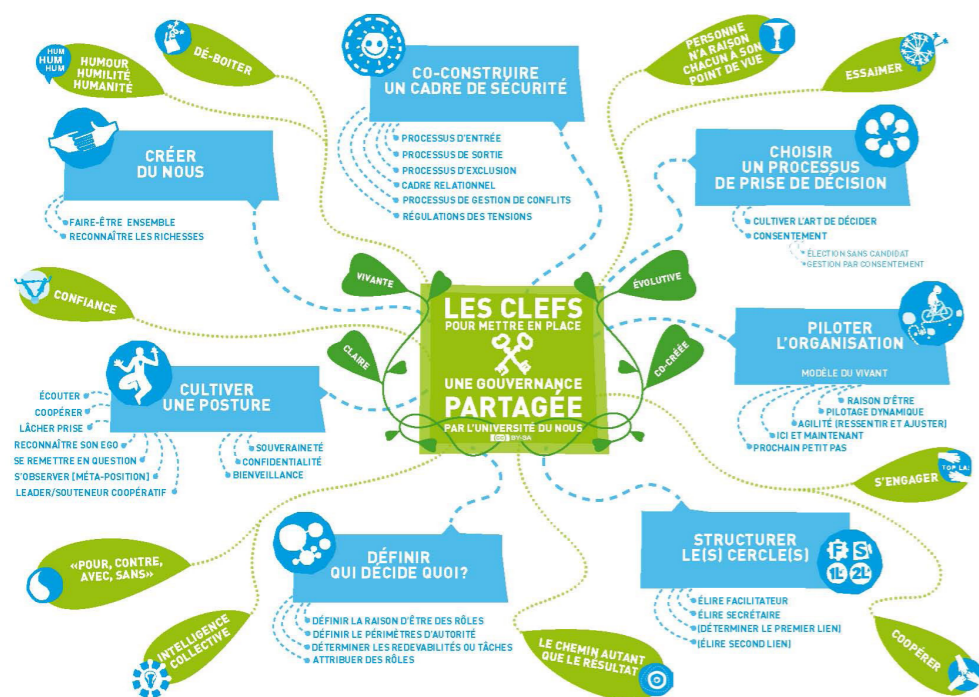


Image ci-contre:  
© Université du Nous et hum!

- 1 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. p. 146
- 2 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 177

Comment est-ce qu'un projet prend en compte les frustrations des artistes, la fatigue dans les discussions interminables ? Comment répartir le pouvoir ? Qui prend quelle décision ? Quid de l'autonomisation des acteur-ices dans le projet ?

Comment éviter la lourdeur des réunions sociocratiques quand les participant-es ne sont pas habitué-es et que le rappel à la discipline prend trop de place ?

« Il faut le reconnaître : les petits collectifs qui se créent sont souvent maladroits ; ils expérimentent, bricolent, tâtonnent. Comme l'analyse David Vercauteren dans son livre *Micropolitique des groupes*, lorsqu'il s'agit de mettre en place un collectif on a paradoxalement l'habitude de faire confiance à notre intuition, au « naturel », alors que tout cela demande au contraire une **connaissance fine des mécanismes qui sont en jeu**. Il est donc nécessaire de mieux apprivoiser les conditions (et les ingrédients) qui permettent à l'entraide d'apparaître, et plus précisément d'arriver à dompter ces moments de basculement ou de « grâce » qui donnent vie au collectif. »<sup>1</sup>

« Ceux qui participent pour la première fois à ce genre de réunion sont surpris de constater son **efficacité spectaculaire**, notamment sa capacité à **couper court aux discussions interminables** et déplaisantes que provoque le sujet sensible des rôles et des responsabilités. »<sup>2</sup>

Le *Landy Savage* illustre le cas d'un collectif autogéré qui ont fini par adopter les outils de gouvernance partagée nécessaires à son bon fonctionnement et à sa grande taille.

« Concernant la gouvernance, illes se réunissent une fois par semaine pour régler les questions pratiques, d'organisations, de travaux à faire. Alors que dans les précédents bâtiments, les réunions étaient organisées de manière informelle, les membres du collectif ont été obligés de **mieux s'organiser** afin de traiter tous les sujets dans le temps imparti (moins de trois heures). L'ordre du jour est rédigé chaque semaine par deux nouvelles personnes, qui animent alors la réunion tandis qu'une autre prend les tours de parole et une quatrième personne rédige le compte rendu. Les décisions ne sont pas prises au consensus mais plutôt au **consentement**. Il n'est pas nécessaire que tout le monde approuve une décision, mais seulement que personne ne soit en désaccord. En cas d'opposition, on détermine les raisons du désaccord et si elles sont justifiées, la pro-



position est modifiée afin de lever toutes les oppositions. Il arrive parfois que le collectif n'arrive pas à trouver l'assentiment de tous. La proposition est alors abandonnée. Les décisions les plus importantes, comme l'accueil à long terme d'un nouvel habitant sont soumis à un **déla**i de validation d'une semaine, afin de permettre aux personnes non présentes de s'y **opposer** ou de les **amender**... Si d'ici la prochaine réunion hebdomadaire, personne ne s'est opposé, la décision est alors validée.

Quatre dortoirs permettent d'accueillir des hébergés temporaires. Certains restent une nuit, d'autres plusieurs mois. Si une personne demande à intégrer le squat et qu'une chambre est disponible, le collectif lui propose de vivre avec lui pendant une période d'un mois avant de prendre une décision à **l'unanimité** si cette personne devient membre à part entière du collectif.

Lors d'un **litige** qui ne trouve pas de voie de résolution entre une personne et le collectif, son expulsion peut être décidée à l'unanimité. Ce fait n'est arrivé qu'une fois depuis le début du collectif. Une expulsion pure et simple n'est jamais arrivée. Les membres du collectif ont seulement refusé d'ouvrir un nouveau bâtiment avec eux. Les personnes sont donc restées jusqu'à la fin du bâtiment, mais n'ont pas déménagé avec le reste de l'équipe dans le squat suivant. »<sup>1</sup>

Selon l'expérience de l'*Université du Nous* la structuration par des outils de gouvernance est aussi essentielle à utiliser qu'à adapter au cas par cas.

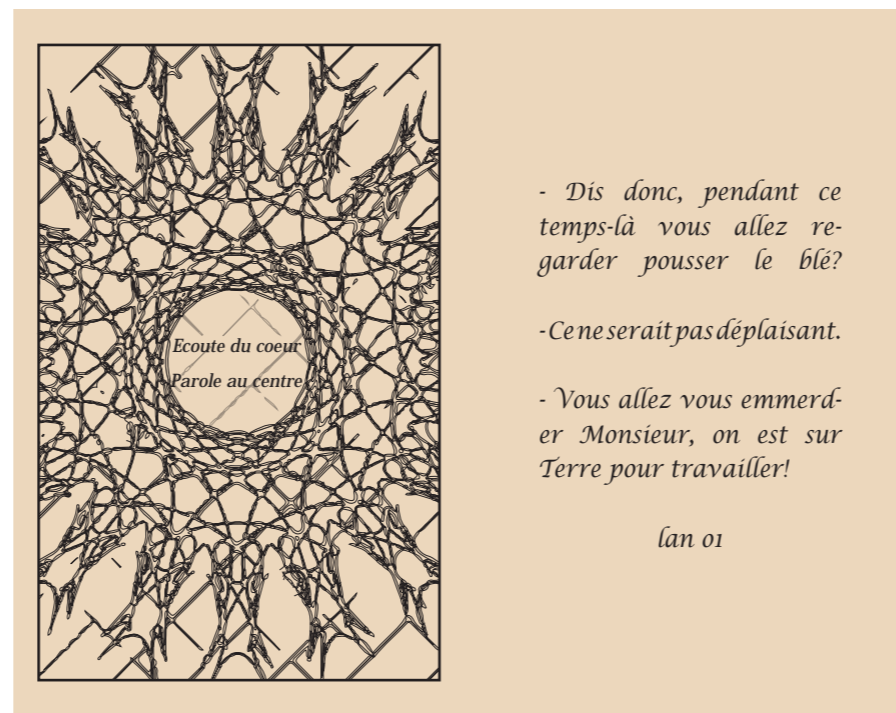
« La gouvernance est un sujet vaste et complexe qui depuis notre point de vue ne trouve **pas de solutions miracles** dans un modèle spécifique ou des outils. [...]

Bon nombre de merveilleux projets vont au tapis parce que la structuration du fonctionnement interne n'a pas été au centre du projet dès le départ. Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, tout droit vers l'objectif, sans donner de temps, d'énergie et de moyens au chemin qui nous y mènera. Nous oublions souvent que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard s'affronter dans l'arène de notre faire ensemble et mettre bien à mal notre projet initial. »<sup>2</sup>

Le témoignage de *Assemble Studio* montre comment s'organiser de manière horizontale demande de l'ajustement, des essais, des rectifications, du temps et de l'énergie.

<sup>1</sup> Texte Co-Écrit Avec José, Membre Du Collectif Du Landy Sauvage, Le 12 Décembre 2019.

<sup>3</sup> Assemble Studio, Conversation du 24 octobre 2019.



- Dis donc, pendant ce temps-là vous allez regarder pousser le blé?

- Cene serait pas déplaisant.

- Vous allez vous emmerder Monsieur, on est sur Terre pour travailler!

lan 01

<sup>2</sup> Université du Nous, *La Gouvernance Partagée, qu'est-ce que c'est ?*

« Nous ne portons donc pas de vérité ou de recette à appliquer mais davantage des bases sur lesquelles chacun-e sera invité-e à réfléchir et à cheminer. »

« We have **tried** lot's of different systems. First we did meetings every week with everybody there. It costed too much time to write properly the summarise. We tried a new system: one person would be in charge for a while for the whole office. It's a big job. The guys didn't take the responsibility and also they didn't have the authority in the group that couldn't recognise the traditional boss. We went back to weekly meetings but more formally, with **time counted**. Some people were hardly never there some others every time. And it's a lot of time for the people engaged when others work on projects all the time without knowing how thing are going. This way, it's unsustainable. We created weekly meetings for 4 people and a rotation. Each member of Assemble is engaged in this role during 3 months. You are out until the next year. We have an annual meeting where we all gather. The new system is now that each specific parties have their own reunion - building management, press communication, practice management, work-project (project, new projects) resourcing (how people are managed). And monthly one person of each parties comes to the global meeting. That's our different tries. Anyone can propose a new system. Taking forward will be formally written on. »<sup>3</sup>

Les points qui seront développés dans cette partie ne visent pas à résumer l'enseignement de dizaines d'années d'expérimentation par les entreprises de la *sociocratie* et de la structuration en *holons*. Il s'agit ici de pointer les aspects de la gouvernance partagée qui éclairent efficacement la position de l'architecture à son égard.

Une des bases des outils de gouvernance partagée est de distribuer la parole aux membres et de séparer les tours de parole selon le contenu (clarification, ressentis, objections...) ou même selon le point de vue (faits, émotions, critique négative, positive, créativité, organisation...). C'est le rôle du·de la facilitateur·ice de distribuer la parole équitablement et de veiller à ce que le contenu de ce qui est dit soit adéquat. La parole est un enjeu majeur de prise de pouvoir.

« Parole prophétique, pouvoir de cette parole : aurions-nous là le lieu originare du pouvoir tout court, le commencement de **l'État dans le Verbe** ? Prophètes conquérants

des âmes avant d'être maîtres des hommes ? Peut-être [...] ce que nous montrent les Sauvages, c'est l'effort permanent pour empêcher les chefs d'être des chefs, c'est le refus de l'unification, c'est le travail de conjuration de l'Un, de l'État.»<sup>1</sup>

Qui a la parole en gestion par consentement ? Chacun son tour reçoit et donne la parole. Le-a facilitateur-ice écoute et distribue la parole. Ille a la maîtrise sur la parole donc sur le pouvoir. La faille de la gestion par consentement se trouve-t-elle dans la gestion de la parole ?

En parlant de l'institution, Pierre Legendre affirme : « La structure ternaire comme la place de l'instance tierce séparant deux éléments : dans cette perspective, le miroir est la métaphore d'une fonction de **pouvoir** et de l'effet **normatif** lié à cette fonction. »<sup>2</sup>

Le-a facilitateur-ice doit donc faire preuve de détachement par rapport au contenu de la conversation et d'écoute active, afin d'effectivement se mettre au service du groupe et de sa parole. Ce détachement nécessaire quant à ce qui est décidé par le groupe sous-tend qu'un collectif réuni en vue d'une construction ne peut être facilité par un-e architecte sans manipulation.

« Les moyens que détient le chef pour accomplir sa tâche de **pacificateur** se limitent à l'usage exclusif de la parole : non pas même pour arbitrer entre les parties opposées, car le chef n'est pas un juge, il ne peut se permettre de prendre parti pour l'un ou l'autre ; mais pour, armé de sa seule éloquence, tenter de persuader les gens qu'il faut s'apaiser, renoncer aux injures, imiter les ancêtres qui ont toujours vécu dans la bonne entente. Entreprise jamais assurée de la réussite, pari chaque fois incertain, car **la parole du chef n'a pas force de loi**. »<sup>3</sup>

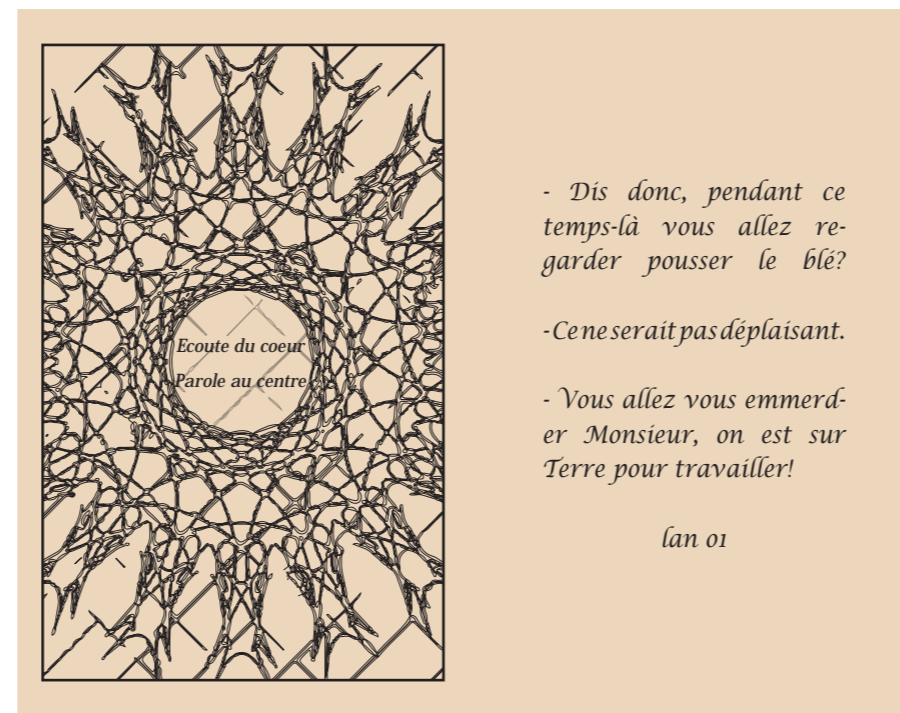
Dans une société sans arbitre, la parole est séparée du pouvoir.

Pour des questions d'efficacité, de gain de temps et de rationalisation, les réunions sont séparées dans le temps selon leur contenu et leur objectif.

« Il y a des espaces qui sont directement au service de l'organisation de sa raison d'être, focalisé sur la mission, les projets à remplir. [...] »

1 Clastres, *La société contre l'état*. p. 186

2 Legendre, *La Balafre*. p. 88



- Dis donc, pendant ce temps-là vous allez regarder pousser le blé?

- Cene serait pas déplaisant.

- Vous allez vous emmerder Monsieur, on est sur Terre pour travailler!

lan 01

3 Clastres, *La société contre l'état*. p. 174

A. *Réunion stratégie* : où allons-nous ?

B. *Réunion gouvernance* : comment fonctionnons-nous ensemble ?

C. *Réunion triage opérationnel* : que faisons-nous concrètement et comment coopérons-nous ?

D. *Réunion intelligence collective* : processus de créativité

E. *Réunion production opérationnelle* : production de tâches pour faire avancer le projet

Il y a des espaces au service du Nous qui sont focalisés sur le Je, leur bien-être dans l'organisation, leur montée en compétences.

F. *Espace régulation* : dénouer des tensions interpersonnelles

G. *Espace supervision* : analyse de pratiques par un externe

H. *Espace co-vision* : partage d'expérience pair à pair

I. *Espace formation continue* : apprentissage, montée en compétences du Je

J. *Espace cohésion interne* : espaces festifs »

**Différencier les espaces** présente l'avantage de l'efficacité certes, mais l'enjeu est également **politique** puisque les personnes varient d'une réunion à l'autre, ainsi aucun membre n'a le monopole de toutes les décisions - comme un-e architecte peut avoir dans le bureau qu'elle a fondé. L'architecte pourra être consulté-e comme expert-e dans un cercle réuni autour de la *production opérationnelle* et sera une voix au même titre que les autres dans un cercle en *réunion de gouvernance* par exemple. Jamais son diplôme d'architecte ne lui confère la même autorité dans les deux contextes. Son périmètre d'autorité a été défini par le collectif et lui confère une place différente dans chaque cercle. Certains cercles ne nécessitent même pas sa présence.

Le principe de différenciation des temps de parole est le même dans la méthode dite des **six chapeaux de Bono**. Cette méthode s'enracine dans le postulat que les idées ne se contredisent pas elles s'additionnent.

« Pour moi la démocratie a une simple définition la majorité a raison la minorité aussi. »<sup>1</sup>

Dans un contexte de science *post-normale*, les scientifiques additionnent les points de vue :

« C'est un processus de construction sociale capable de répondre aux préoccupations de tous les acteurs, c'est-à-dire de prendre en compte les **multiples récits du problème en question**. »<sup>2</sup>

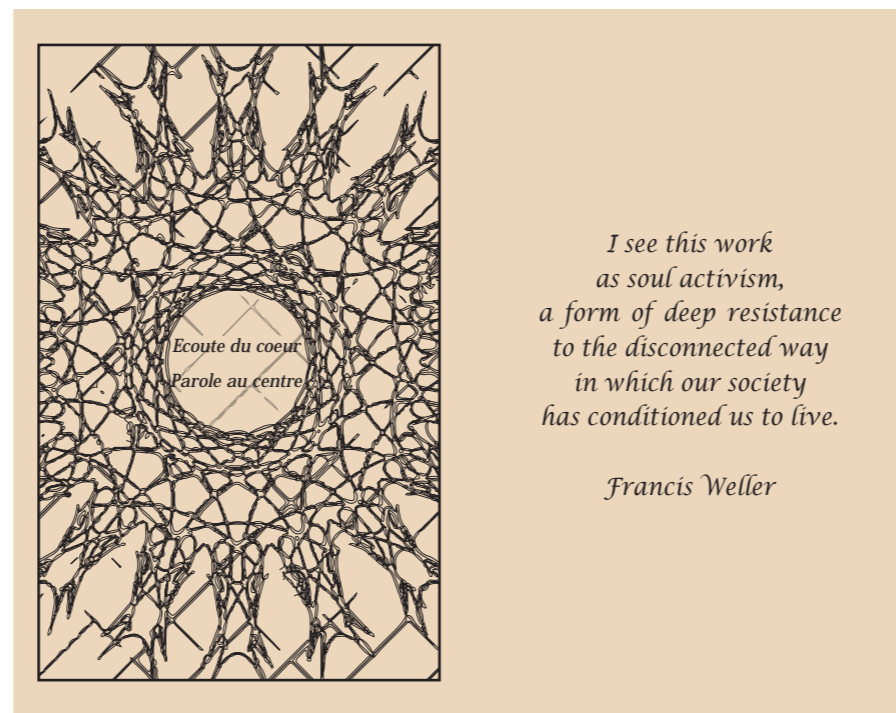
« La méthode [Bono] consiste à structurer notre pensée autour d'un sujet, en adoptant, étape par étape des façons de penser différentes et complémentaires, chacune étant incarnée par un chapeau de couleur différente. De Bono constate que nos habitudes de réflexion tendent à ce qu'il nomme « la pensée spaghetti » : différentes façons de penser s'affrontent en permanence, chaque personne incarnant une polarité de point de vue, parfois rendue systématique par son histoire, ses facilités, sa situation dans le groupe et les autres polarités qui le composent. Toutes ces énergies sont utiles à la réflexion, mais parce qu'elles interfèrent, elles sont sous-utilisées et génèrent tensions, perte de temps et d'énergie. La méthode invite à reconnaître et optimiser la production de valeur de chacun de ces modes de pensées, en s'entraînant individuellement et collectivement à **penser de manière « latérale »**.<sup>3</sup> »

Les pensées s'additionnent. Ce que chaque membre dit n'est pas une réaction à ce qui a été énoncé juste avant mais il dépose des idées qui vont dans le même sens.

Cette méthode permet une concentration des efforts, et un gain de temps mais elle neutralise également l'enfermement des personnes dans des personnages, les censures mutuelles, les critiques de nouvelles idées, etc.

- 1 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Yona Friedman
- 2 Servigne et al., *Une Autre Fin Du Monde Est Possible*. p. 134

Image ci-contre:  
GR and SERRE, *Les six chapeaux de Bono* [fiche outil].



- 3 UdN and hum!, *Gouvernance Partagée, Livret Pédagogique*. p. 57

- 4 Servigne et al., *Une Autre Fin Du Monde Est Possible*. p. 134
- 5 Laloux, *Reinventing organizations*. p. 177



Quand il n'y a plus de spécialiste ni de chef-fe et que tout le monde a le droit à la parole, **la solution parfaite** n'est pas non plus intéressante.

Comme évoqué dans le chapitre *complexité* au sujet de la science *post-normale*, « la science a affaire à une complexité croissante. « Il ne suffit plus alors de demander à des scientifiques de chercher des « solutions optimales » (rationalité substantive), il faut créer un « processus visant à trouver des solutions communes et satisfaisantes » (rationalité **procédurales**). Tout cela suppose que les parties prenantes participent aux processus de formulation des objectifs scientifiques, de détermination des critères d'évaluation de la méthodologie, de retour d'informations pour l'analyse, et enfin, de prises de décision. [...] »<sup>4</sup>

« L'idée n'est pas de viser la réponse idéale et définitive, mais de trouver une solution **qui fonctionne**, quitte à la revoir rapidement, si besoin est. Personne n'attend des réponses parfaites pour essayer de nouvelles dispositions et voir comment elles se comportent. Les rôles évoluent de façon naturelle, continue, en fonction de l'environnement. »<sup>5</sup>



« Les entreprises Opales sont réconciliées avec ce monde complexe dans lequel la perfection nous échappe toujours. [...] Dans les systèmes compliqués, nous pouvons chercher la meilleure solution. Dans les systèmes complexes, nous avons besoin de **solutions réalistes et d'itérations fréquentes**. »<sup>1</sup>

En architecture, l'égo de l'architecte qui signe l'œuvre, la perspective d'un bâtiment maçonné pour plusieurs décennies et pour l'usage de personnes variées semblent invalider l'option d'une solution réaliste à tester.

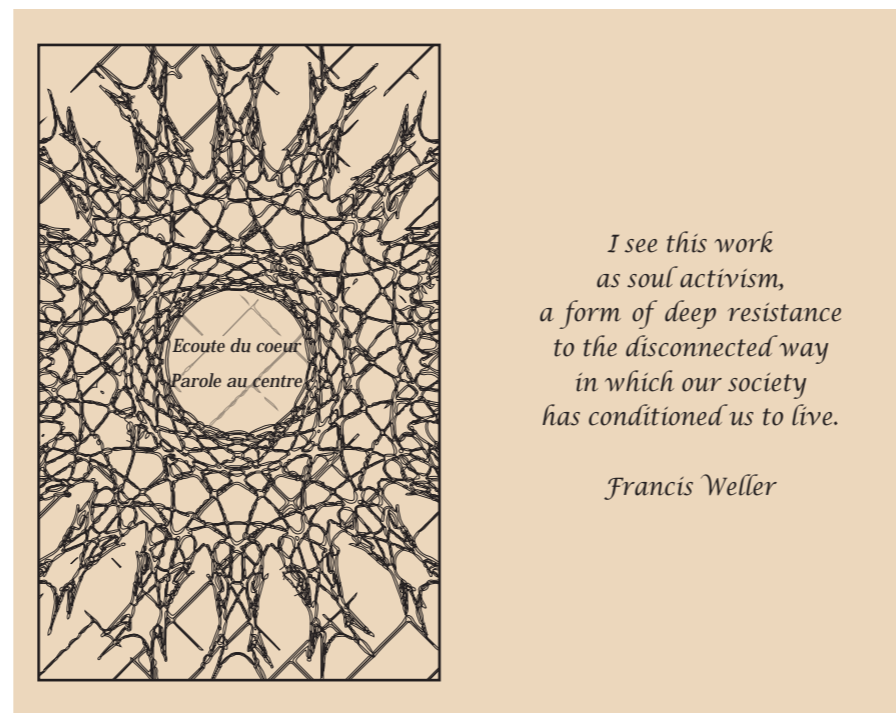
« Les architectes se trouvent confrontés d'une part aux pressions d'un marché investi par des enjeux financiers, économiques et politiques considérables, d'autre part à leurs propres lacunes dès lors qu'ils sont invités à gérer des mandats complexes. L'heure est venue pour eux de savoir formuler des analyses définies selon plusieurs critères, proposer des solutions ouvertes et récuser, surtout, l'illusion leur faisant imaginer qu'un **consensus parfait** saluera le résultat de leur démarche. »<sup>2</sup>

Qu'elles n'oublient pas surtout que les solutions résultent de l'intelligence collective !

Étant donné que seule une réponse réaliste est nécessaire, l'enjeu n'est plus de trouver la réponse parfaite mais de dénicher dans cette option les dangers qui mettent en péril l'œuvre voire l'existence du collectif.

« Pour moi la grande question c'est « quelle est l'utopie démocratique ? ». Est-ce que la démocratie est une utopie, de vouloir entendre chacun dans un ensemble ? Est-ce qu'une société démocratique c'est utopique ? Est-ce que c'est possible de considérer que **le désaccord** c'est ce qui fait l'accord démocratique ? Est-ce qu'on peut sortir de cette situation où par la consultation il faut faire en sorte que tout le monde s'exprimant, on trouve le niveau moyen général – le consensus – que l'on met en œuvre au prétexte que c'est ce que tout le monde veut. Où est-ce que dans un désaccord, on peut faire en sorte que des personnes s'exprimant dans le désaccord sont un morceau de l'accord ? Ça existe en musique le désaccord fait l'accord et sonne juste. Mon utopie serait celle-ci. Peut-on tous ensemble être dans un apparent foutoire, un désaccord, qui serait l'expression d'une joie d'une harmonie de vivre que devrait être **l'expression démocratique**. »<sup>3</sup>

1 Ibid. p. 300



*I see this work  
as soul activism,  
a form of deep resistance  
to the disconnected way  
in which our society  
has conditioned us to live.*

*Francis Weller*

2 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 69

3 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Patrick Bouchain le 12 février 2013 à Paris

4 Laloux, *Reinventing organizations*. pp. 176-177

La gouvernance partagée sollicite-t-elle le consensus ou bien le consentement ?

« Les organisations obéissent à un protocole qui garantit que la voix de chacun puisse être entendue et que personne ne puisse s'approprier la prise de décision. Le déroulement est guidé par un facilitateur :

1. **Présentation de la proposition.** L'auteur énonce sa proposition et le problème auquel elle tente d'apporter une solution.

2. **Clarification.** Tout le monde est libre de clarifier la proposition en posant des questions pour obtenir davantage d'informations ou une meilleure compréhension. Il ne s'agit pas encore à ce point de réagir et le facilitateur arrêtera toute question qui cache une réaction à la proposition.

3. **Tournée des réactions.** Chacun a le temps de réagir à la proposition [c'est le moment des sentiments et ressentis]. Les discussions et les réponses sont interdites à ce stade.

4. **Amendement et clarification.** L'auteur a la possibilité de clarifier davantage l'intention de sa proposition et de l'amender sur la base de la discussion précédente.

5. **Tournée des objections.** Le facilitateur demande : « Y a-t-il selon vous une raison pour que l'adoption de cette proposition soit nocive ou nous fasse reculer ? » Les objections sont formulées et enregistrées sans donner lieu à discussion. La proposition est adoptée si aucune objection n'émerge.

6. **Intégration.** Au contraire, si une objection est avancée, le facilitateur conduit une discussion ouverte pour élaborer une proposition amendée qui répondra à l'objection tout en restant fidèle à l'intention de l'auteur de la proposition initiale. Si plusieurs objections viennent à être soulevées, on les traite de la même façon l'une après l'autre, jusqu'à ce qu'elles soient toutes levées. »<sup>4</sup>

« Prenons l'exemple d'une réunion au cours de laquelle les membres de l'équipe doivent trouver une solution à des problèmes importants. En l'absence de chef, personne ne peut dicter sa loi ni trancher. Pour le remplacer, les équipes ont recours à une **méthode collective de résolution de problèmes** et de **prise de décision très précise et effi-**

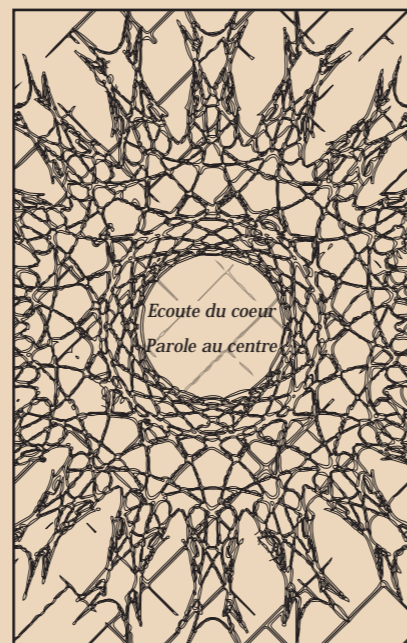
**cace.** Le groupe commence par se choisir un facilitateur. L'ordre du jour est discuté et fixé sur-le-champ, sur la base de ce qui est proposé par les co-équipiers présents. Le facilitateur ne doit rien dire, rien suggérer ni rien décider. Il peut seulement demander « qu'est-ce que tu proposes ? » et « pour quelle raison fais-tu cette proposition ? ». Toutes les propositions sont écrites sur un tableau. Elles sont ensuite passées en revue, améliorées et précisées. Enfin, au cours d'un troisième tour, elles sont soumises à la décision du groupe. La base de la décision n'est pas le consensus. Pour qu'une solution soit adoptée, il suffit que personne ne formule une **objection** de principe. Personne ne peut émettre un veto sous prétexte qu'une autre solution (la sienne, par exemple !) aurait été préférable. »<sup>1</sup>

Le principe de l'objection responsabilise chacun des membres. Un membre s'engage dans un autre projet si le projet ne lui correspond pas. La gouvernance partagée ne convient pas à tout le monde. Le principe de l'objection passe du « pour ou contre » au « avec ou sans ». En posant une objection, le membre dit « je vois un risque majeur pour le projet dans cette proposition ». Tous les membres cherchent ensemble la solution, illes sont toujours en position « avec » et non « contre ». L'objection veut dire « si on continue dans cette direction, le projet est en danger et vous pouvez continuer « sans » moi ». Avec le temps, l'ego se calme et ce qui est de l'ordre des préférences personnelles n'influe plus sur l'investissement des membres du cercle, la vision commune de la raison d'être du cercle l'emporte sur l'avis personnel. Ce fonctionnement s'éloigne des assauts au pouvoir et les relations en sont profondément apaisées.

En définitive, « **Une raison de l'attrait des sociétés politiques sur les esprits sans scrupule est de faire partager par tous le coût de leurs préférences.** »<sup>2</sup>

En gouvernance partagée, la préférence n'existe pas. Une proposition réaliste suffit, si aucun argument réhibitoire n'est exprimé, elle est validée. Personne ne peut prendre le pouvoir sur le collectif en imposant sa préférence, le-a facilitateur-ice réfute toute objection qui se révèle être un une question de goût, qui n'est pas « raisonnable ».

1 Ibid. p. 107



2 Michel, *Doit-on Toujours Obéir Aux Lois?*

*Pour entraver l'absolutisme, la philosophie politique depuis le 17<sup>ème</sup> siècle, à l'exception de quelques anarchistes cohérents, n'a su proposer que des contre-pouvoirs. Mais combat-on le mal par le mal ? Arrêter le pouvoir par le pouvoir ne mène qu'au conflit.*

Christian Michel

3 Bouchain et Lang, *Le pouvoir de faire.* p. 101

## B. Quelle place pour l'architecte ?

« Si favoriser l'autonomie ou ce que l'on appelle l'empowerment des collaborateurs est aujourd'hui un principe de management en vogue, qui contribue au succès des entreprises dites libérées, il reste relativement rare en politique. L'action, le plus souvent, y est corsetée par l'esprit partisan et réglementaire, les rapports, les évaluations qui étouffent faction, interdisent l'expérimentation. À l'inverse, c'est parce que Jack Lang considérait **l'enthousiasme d'un porteur de projet comme le meilleur garant de sa réussite** et avait ce talent de laisser de la place libre, de ménager un espace pour que celui-ci puisse naître et s'épanouir. »<sup>3</sup>

« La prise en compte nécessaire de ces nouveaux enjeux d'ordre environnemental, technique, économique et social, modifie naturellement la position de l'architecte non seulement dans le microcosme de la construction (son rôle d'orchestrateur central n'y est plus acquis d'office), mais aussi dans un champ professionnel élargi. Le capital symbolique de son statut s'en trouve menacé d'érosion, sauf si la profession procède à la redéfinition de ses caps et de ses valeurs essentielles.

Or la nouvelle échelle de valeurs qui paraît s'imposer est marquée par deux glissements majeurs :

- une montée en force de la fonction **managériale** ;
- un rôle plus important des milieux construits répondant aux principes du développement **durable** sur les plans écologique, économique et social, au détriment des objets singuliers. »<sup>1</sup>

La gouvernance partagée, dans sa sensibilité à l'interconnexion du vivant et dans sa structuration managériale pourrait-elle répondre à la quête de l'architecture de sa nouvelle identité ?

o

## Premier pas de l'architecture dans la gouvernance partagée

« L'un des points importants se produira au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, avec le développement de l'urbanisme, qui sollicitera des « nouveaux architectes » qu'ils résolvent les problèmes posés par l'avènement de la ville industrielle et ses taches noires, notamment l'insalubrité, le paupérisme et la criminalité. »<sup>2</sup>

Dans cette perspective-là, l'architecte en tant que profession résout seule les problèmes liés à la diminution du lien entre les humains.

1 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*, p.69

3 Ibid. p. 82  
4 Ibid. p. 105



Pour entraver l'absolutisme, la philosophie politique depuis le 17<sup>ème</sup> siècle, à l'exception de quelques anarchistes cohérents, n'a su proposer que des contre-pouvoirs. Mais combat-on le mal par le mal ? Arrêter le pouvoir par le pouvoir ne mène qu'au conflit.

Christian Michel

2 Ibid. p. 36

5 Ibid. p. 106  
6 Ibid. pp. 98-99

Le contexte évolue. « L'élaboration du projet donne désormais lieu à davantage de collaborations interdisciplinaires et interprofessionnelles, qui configurent la création architecturale comme un **processus collectif**. [...] »

Il y a longtemps que les architectes se livrent aux pratiques de l'élaboration collective, s'appuyant pour cela sur une représentation optimale de leurs collaborateurs au sein de l'atelier »<sup>3</sup> « Qu'ils aient suivi la voie de la spécialisation ou celle de la diversification, les architectes ont développé tantôt de nouvelles formes d'organisation interne, tantôt des réseaux de **collaboration** avec d'autres professionnels. Ces innovations permettent de répondre à la **complexification** des tâches de conception. »<sup>4</sup> « Le phénomène qui se produit de nos jours désigne le passage historique d'un système fondé sur la sous-traitance à un système fondé sur la **co-traitance** (ou la co-conception) et d'un ordre décisionnel hiérarchique à des processus de **négociation multipartie**. Au cœur du projet se croisent les interactions et la négociation des rôles et des fonctions au sein de groupements interprofessionnels de concepteurs, dont résulte une redéfinition de la création, qui s'érige de la sorte en **démarche collective**. »

Mais alors quel est le pas manquant entre les architectes et l'autogestion ?

« Une « **nouvelle culture** du projet » se fait jour en Suisse comme à l'étranger, au sein de laquelle les apports des sciences sociales, des sciences du management de projet et des sciences de la médiation, jouent un rôle croissant. »<sup>5</sup>

Est-ce que cette position de pilote d'un projet interdisciplinaire est suffisante pour répondre aux enjeux politiques, sociaux et humains d'un projet ? Pourquoi pas ?

« Des **compétences reconnues** de tout temps aux architectes : il s'est toujours agi qu'ils représentent les intérêts du maître de l'ouvrage, qu'ils fassent évoluer les projets en cours de processus, et qu'ils manifestent une sensibilité culturelle en matière de construction. »<sup>6</sup>

Or, en gouvernance partagée, les intérêts du maître de l'ouvrage se représentent dans le cercle par sa présence même. Les évolutions sont conduites par les décisions de tout le collectif, du moins de ceux et celles qu'elles concernent ; la sensibilité en matière de construction peut être un point que l'architecte amène, mais en tant que membre du cercle pour une phase donnée du projet ou de la réunion, en tant qu'animateur-ice par exemple.



En aucun cas sa décision l'emporte sur celle du cercle. **Chacun des membres du collectif** est garant de la cohérence du projet. Si l'architecte cumule les casquettes de l'expert-e et du pilote, un jeu de pouvoir et de manipulation s'instaure à son insu.

Au sein du bureau, quelle est la part actuelle proche de la gouvernance partagée ?

« On pensera peut-être que le développement de ces organisations interprofessionnelles peut induire un brouillage des identités. C'est vrai. L'échange aidant, les rôles de chacun des participants, professionnels compris, tendent à devenir **interchangeables**. Or ce phénomène n'affaiblit pas fatalement le statut de l'expert. [...] Boltanski et Chiapello<sup>1</sup> soulignent que la compétence de celui-ci s'avère au contraire de plus en plus précieuse, donc irremplaçable, dès lors qu'elle est fondée non pas sur un savoir standardisé, mais personnel et cohérent. Son expertise s'érige alors en élément cardinal de la discussion commune. »<sup>2</sup>

Comment aller au-delà de cette vision ? En gouvernance partagée, le-a spécialiste, en tant qu'expert-e est consulté-e et nourrit la réflexion commune ; ille n'a pas de pouvoir de décision sur le groupe. Les seules décisions qu'il prend seul sont celles intégrées dans le périmètre d'autorité de son rôle. Et selon les principes de la permaculture, personne n'est indispensable. Au besoin, un rôle peut être rempli par une nouvelle personne.

« Nous réfléchissions non pas en tant que personnes individuelles, mais en tant que membres d'un **pool**. [...] pour chaque **tâche** spécifique, on **choisit** telle personne, ou telle autre. La plupart du temps ce sont les mêmes, mais pas toujours. Ces personnes ne sont pas chez nous dans le bureau : ce sont des **spécialistes** comme le planificateur des coûts ou le surveillant de chantier [...]. Nous nous disons : ceci est un calibre de construction qui convient bien à telle personne qui a beaucoup d'expérience, une procédure précise de planification des coûts et des soumissions. C'est ainsi que nous parvenons à démontrer qu'une entreprise générale est moins compétente. »<sup>3</sup>  
« Le nouveau système d'attribution des marchés publics, et le régime des concours à préqualification pour des prestations de planification intégrées, ont eux aussi favorisé ce type d'organisation. Les mandataires s'associent alors **spontanément en fonction de complémentarités** d'expertise, pour constituer des équipes en fonction d'un programme **déterminé**. Une modalité particulière d'association «**jeunes-anciens**» semble avoir la faveur de certains investisseurs institutionnels ».<sup>4</sup>

- 1 Boltanski and Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*.
- 2 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 79



Ils allaient mettre  
des siècles à s'en sortir!  
Ils avaient même encore  
le système de la monnaie!

dans *La belle verte*

- 3 Ibid. p. 80 Ernst Hubeli (entretien du 19.12.01)

- 4 Ibid. p. 81
- 5 Ibid. p. 83
- 6 Conversation du 5 novembre avec Nicolas Turon, metteur en scène et comédien à Nancy.

Certains points peuvent mener à la gouvernance partagée : la motion de « *pool* », d'un *Nous*, d'un collectif, et l'appel, comme lors d'une élection sans candidat à une personne spécifique pour une tâche. Seulement, la personne appelée ne fait là pas partie intégrante du collectif, elle ne se présente que pour un moment déterminé du processus. De plus, qui décide de la personne en question ? Le-a chef-fe, ou tout le *pool* ? Ensuite, les spécialisations demeurent. Les mêmes personnes sont rappelées d'un projet à l'autre. L'« *association jeunes-anciens* » laisse espérer qu'il y ait tout de même transmission des savoir-faire. Un avantage de ces mandats spontanés est qu'ils correspondent au principe de constitution-dissolution des collectifs. Les *Nous* se forment pour un projet donné et la raison d'être du *Nous* ainsi que la constitution du *Nous* se redéfinit à chaque projet.

Le BIM (Building Information Modeling) n'est-il pas une technologie qui résout les clivages des spécialités en orchestrant une collaboration simultanée entre les secteurs impliqués dans le projet d'architecture ?

L'avantage certain du BIM est de passer de l'« *organisation séquentielle du travail* » en « *interaction permanente, condition même de la co-traitance* ». Comme outil opérationnel, le BIM répond-il aux enjeux de la gouvernance partagée ? Il a été fondé dans un contexte de spécialisation, il perpétue le système de spécialisation. De plus, « *la cohérence de ces interventions est assurée par l'architecte, interlocuteur unique du maître de l'ouvrage* ».<sup>5</sup> À l'heure actuelle, le BIM est conçu pour des spécialistes qualifiés et compétents, capables de manipuler cette technologie. Le BIM s'inscrit dans un contexte où le dessin en amont de la construction fige le résultat final dans les ordinateurs d'une poignée de concepteur-ices. Il ne s'agit pas d'architecture conçue collectivement, le-a maître de l'ouvrage ne fait pas partie du collectif par exemple. Le collectif n'existe pas. L'utilisation du BIM renvoie à des problématiques telles que la place du dessin dans l'architecture, et l'existence puis la continuité du collectif entre la conception et la construction.

Dans une perspective de co-construction collective, qu'en est-il du lien entre la conception architecturale et les usager-ères ?

« **Participatif** : ce n'est pas un mot qui m'intéresse. J'espère qu'un habitat est participatif ! Il est fait pour habiter et un spectateur n'est pas un cadavre ! On précise « *participatif* » pour justifier toutes les formes qui ne le sont plus. »<sup>6</sup>

Le participatif s'est développé pour répondre à des enjeux de durabilité dans les années quatre-vingt avec le *participative design* notamment, afin de créer avec les usager-ères des produits plus adaptés aux situations futures.

Peter Asaro explique « *[We] examine the rhetoric of corporate restructuring and how it builds on the concepts of worker empowerment, and utilizes the methods of user participation, to legitimate new political regimes within organizations.* »<sup>1</sup>

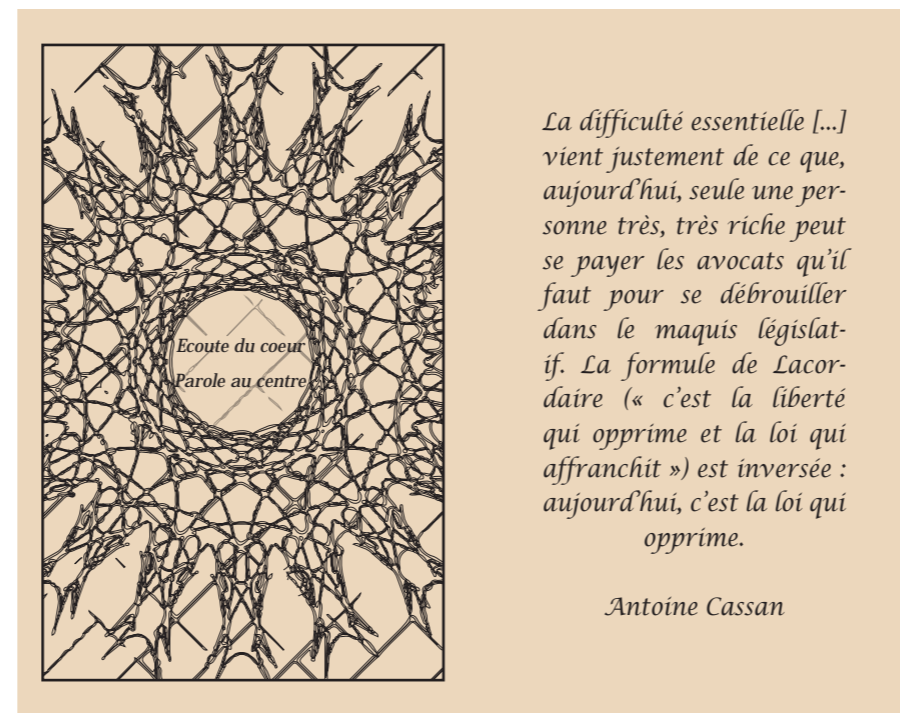
Le studio *Assemble* disait que l'aspect participatif d'un projet est vanté par des architectes ou des commanditaires qui veulent se donner bonne conscience.

A propos de ces "participative projects": "**Architects are obsessed with circumscribing their roles.** They use a large field of knowledges, technically and conceptually. None of the group *Assemble* is architect, in legal terms, but they have studied in a point. They just didn't study architecture. We started *assemble* 9 years ago and since, we've built up a reasonable amount of experience. The distinction is about to defend this kind of profession which is particularly elitist, it's a class distinction.

**It's not the fact of being participative and asking people what they think about a project that make a good project.** The purpose of the project makes it good. The community consultation is a good thing but the purpose of the project is making the project good. Developers are convincing themselves that their project is good because the community likes them, that they receive a good opinion in the public. As *Assemble studio*, we will ask people but the important part and the mainspring is that it's a community lab project. Are you gonna assume you took the power because your decision is the good one? The first is the intention. Who is the client? What's his motivation? Motivation to improve the city or motivation to make money? Then you are just servant if they want to make money. We receive a salary to make the city better. »<sup>2</sup>

Architecte en Suisse écrit, concernant l'îlot tunnel-Riponne à Lausanne réhabilité par le bureau Pont 12 : « Les architectes ont procédé en deux temps pour surmonter ces difficultés et **favoriser**, dans l'esprit des habitants et des usagers, **le sentiment** d'être eux-mêmes les inspireurs de l'ouvrage. »

1 Peter M. Asaro, *Transforming Society by Transforming Technology: The Science and Politics of Participatory Design*. p. 259



La difficulté essentielle [...] vient justement de ce que, aujourd'hui, seule une personne très, très riche peut se payer les avocats qu'il faut pour se débrouiller dans le maquis législatif. La formule de Lacordaire (« c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit ») est inversée : aujourd'hui, c'est la loi qui opprime.

Antoine Cassan

2 Assemble Studio, Conversation du 24 octobre 2019.

3 Kroll, *Ordre et désordres. : une architecture habitée.*

4 Conversation du 3 novembre 2019 avec Patrick Bouchain.

Quelle est la finalité de la participation ? N'est-ce donc que pour rassurer ? N'est-ce qu'offrir un sentiment ? À la Riponne l'objectif, formulé par les autorités, du recourt à un processus participatif était « *la réhabilitation du quartier à coût minimal.* » La participation se réduit-elle à une question de budget ?

« *Dans cette opération de réhabilitation, la mission des architectes s'est avérée complexe* » : ce n'est pas évident de gérer « *le nombre des acteurs en présence, et la divergence des intérêts qu'ils poursuivent.* » Nombre de projets avortent parce que la raison d'être du collectif formé n'est pas claire, parce qu'il manque des outils de méthodologie et de management pour faire converger les opinions lors d'une conversation. Sans outils pour pallier la divergence des points de vue, le *final cut* revient à l'architecte ou au à la commanditaire. La participation reste un processus très vertical qui descend de l'architecte aux habitant-es :

« **Les architectes ont mis en œuvre une stratégie** visant à revisiter dans le détail [...] l'ensemble des travaux proposés au cours de nombreuses séances avec les habitants. »

Ces premiers points d'observation montrent les limites du participatif parce qu'il ne revisite pas le système capitaliste à sa racine.

À quoi ressemblerait la restructuration d'un quartier en gouvernance partagée ?

« Les habitants possèdent toujours un trésor perdu par les architectes : une **culture de l'échelle domestique et de la complexité**, une bonhomie qui fait les paysages aimables. Les architectes mettent de l'ordre et de la grandeur et stérilisent le tout. »<sup>3</sup>

« Comment retrouver une **gouvernance avec l'ensemble du groupe**, où la confiance règne entre les uns et les autres ?

La participation « des autres » implique un « nous » qui s'oppose à l'ensemble, à « tous » : il y a d'un côté les gens qui savent et enseignent, et de l'autre ceux à attirer.

Pourquoi rejette-t-on la **participation** ? C'est devenu un terme **galvaudé** alors qu'il faut revenir à un mode de gouvernance démocratique : habiter **ensemble** et faire société pour produire des choses ensemble. **On a séparé les savoirs et les responsabilités**, on a tout disloqué, il faut **recoller** les morceaux. »<sup>4</sup>

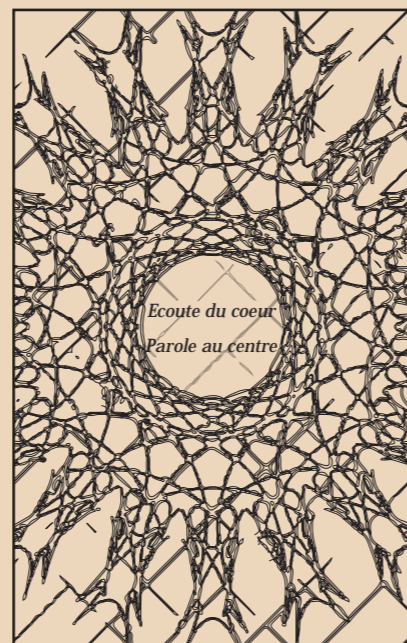
Le mot est dit concernant le lien entre usager·ères et architectes. Qu'en est-il du lien entre la conception et la construction ?

« Les exemples dans le domaine d'architecture qui tentent, au contraire, **de recroiser plus intimement – voire directement – conception et construction** sont de plus en plus valorisés et semblent se multiplier. On peut en relever diverses formes <sup>1</sup> : **chantiers participatifs, formes d'autoconstruction, pratiques de design collaboratif, production de matériaux et d'outils, économie du réemploi, modèles économiques hybrides, innovations technologiques, etc.** Ces pratiques s'inscrivent également dans différents espaces : dans des agences d'architecture, mais aussi dans des espaces de production à proprement parler, sur le chantier même, dans des lieux d'enseignement ou encore dans des espaces de médiation de l'architecture (expositions, ouvrages, conférences, prix, etc.).

Dans leur diversité, ces cas semblent converger vers une volonté commune d'interroger les solutions standardisées et de rétablir la pratique manuelle comme une compétence centrale des métiers de l'architecture, mais aussi comme une modalité à part entière de production de connaissance, d'apprentissage, de réflexivité, d'engagement, complémentaire voire intégrée pleinement au penser (Bonsiepe, 1985)<sup>2</sup>. »<sup>3</sup>

L'architecture professionnelle a pour vocation d'être une œuvre collective et semblerait aujourd'hui expérimenter un élan (un retour ?) vers une réconciliation des corps de métier, des protagonistes du projet. En s'appuyant sur quelques principes de la gouvernance partagée, quelle est la place de l'architecte dans un collectif ?

- 1 En témoigne le site-catalogue: *Spatial Agency*. It "proposes a much more expansive field of opportunities in which architects and non-architects can operate. It suggests other ways of doing architecture." <https://www.spatialagency.net>
- 2 Bonsiepe, G., "Apuntes Sobre Un Mito" in *El Diseño de La Periferia*.



La difficulté essentielle [...] vient justement de ce que, aujourd'hui, seule une personne très, très riche peut se payer les avocats qu'il faut pour se débrouiller dans le maquis législatif. La formule de Lacordaire (« c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit ») est inversée : aujourd'hui, c'est la loi qui opprime.

Antoine Cassan

- 3 ULB and ULg, *Penser - Faire. Les Enjeux Théoriques et Pratiques Des Revalorisations Du Faire En Architecture*. Appel à Communications - Colloque Du 18 et 19 Février 2020.

- 4 Clastres, *La société contre l'état*. pp. 176-177 « Le grand cacique Alaykin, chef de guerre d'une tribu abipone du Chaco argentin, l'a définie parfaitement dans la réponse qu'il fit à un officier espagnol qui voulait le convaincre d'entraîner sa tribu en une guerre qu'elle ne désirait pas ».

## Architecte choisi par élection sans candidat

« À quoi la tribu estime-t-elle que tel homme est digne d'être un chef ? En fin de compte, à sa seule compétence « technique » [...]. Et, en aucune manière, la société ne laisse le chef passer au-delà de cette limite technique, elle ne laisse **jamais une supériorité technique se transformer en autorité politique**. Le chef est au service de la société, c'est la société en elle-même – lieu véritable du pouvoir – qui exerce comme tel son autorité sur le chef. [...] Jamais la société primitive ne tolérera que son chef se transforme en despote. »<sup>4</sup>

Si le collectif connaît un besoin de coordination générale, l'architecte peut être choisi-e sur base de ses compétences pour une tâche précise sur un temps limité. Les compétences peuvent aussi se trouver réparties entre les différentes personnes. Dans tous les cas, le pouvoir appartient au groupe. C'est le groupe qui fixe le cadre pour chacun de ses membres, donc pour l'architecte. L'architecte ne décide pas seul-e de son rôle. Le cercle peut lui demander de tenir le rôle de coordinateur·ice général·e au moment de la production. Ille sera alors garant·e de la vision d'ensemble des corps de métiers, ille tiendra à ce moment-là le miroir, au service du groupe. L'architecte, comme toute personne formée est invitée à transmettre son savoir : les rôles tournent. Chacun·e se forme pour former à son tour.

« Haute surveillance en quelque sorte, à quoi la tribu soumet le chef, prisonnier en un espace d'où elle ne le laisse pas sortir. Mais a-t-il envie d'en sortir ? Arrive-t-il qu'un chef désire être chef ? Qu'il veuille substituer au service et à l'intérêt du groupe la réalisation de son propre désir ? Que la satisfaction de son intérêt personnel prenne le pas sur la soumission au projet collectif ? En vertu même de l'étroit contrôle auquel la société – par sa nature de société primitive et non, bien sûr, par souci conscient et délibéré de surveillance – soumet, comme tout le reste, la pratique du leader, rares sont les cas de chefs placés en situation de transgresser la loi primitive : tu n'es pas plus que les autres. [...]



*Je ne pourrais porter préjudice à aucun des miens sans me porter préjudice à moi-même ; si j'utilisais les ordres ou la force avec mes compagnons, aussitôt ils me tourneraient le dos. Je préfère être aimé et non craindre d'eux. »<sup>1</sup>*

Pourquoi un membre qui se détache du groupe par un jeu de domination se porte préjudice à lui-même ? C'est le cas parce que le collectif est une construction de chacun-e et donc la sienne aussi, parce que créer l'équilibre et les liens a pris du temps et qu'ils peuvent facilement voler en éclat, parce qu'il s'agit de relations humaines. Toute personne a le droit d'« être aimée » non comme un roi ou comme une reine mais comme membre intégré du groupe, au sein de la membrane de confiance.

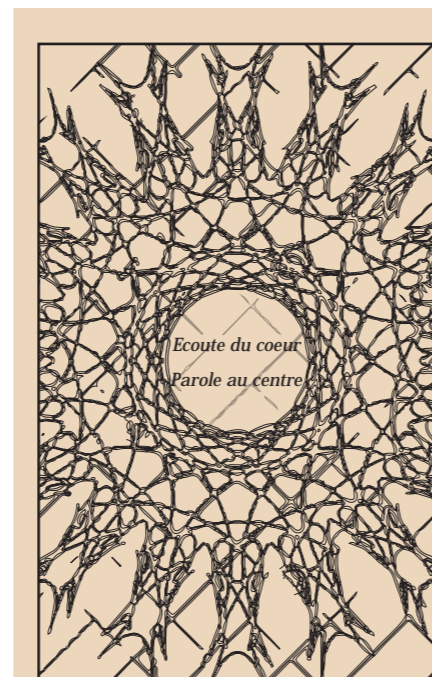
*« **L'architecte a sa place dans le collectif.** L'anarchitecture implique de générer des économies d'énergie et de moyens : la performance d'un lieu de vie peut-être plus optimisée avec les compétences de chacun. Il y a ici des charpentiers compétents. Nous pourrions aller plus loin dans l'optimisation de notre lieu de vie si nous avons plus d'argent et de temps. L'architecte peut avoir sa place dans un projet qui s'organise et se prévoit assez tôt. En revanche, il n'a pas sa place dans un projet dont les cabanes poussent spontanément comme des champignons, le hameau s'est constitué au fur et à mesure des années, sans but précis. Si les cinq personnes de base arrivent en même temps avec un projet, la co-création avec un architecte a du sens, mais ici nous sommes arrivés au compte-gouttes.*

*Le terrain compte dix-sept hectares dont un va être statué constructible pour les trois maisons et l'atelier qui s'y trouvent. Qui fait les plans afin de tout anticiper ? **L'architecte a l'habitude de voir le projet dans sa globalité**, mieux qu'un habitant. Nous avons connu des incohérences assez importantes dans l'habitat, le réseau, la coordination des travaux. Organiser, coordonner, planifier, maîtriser l'administratif devient utile lorsqu'il s'agit d'être efficace et d'éviter de faire venir la mini-pelle trois fois au lieu d'une. L'architecte est familier des procédures administratives que tout le monde ne maîtrise pas, il a une idée du volume et des aménagements, de la créativité nécessaire aux contraintes. En tant que charpentier, je suis architecte structurel, ultra-spécialisé, je ne gère pas le métier dans la globalité. Je pourrais apprendre sur le tas afin d'arriver à remplir le rôle de l'architecte, métier non définissable. C'est vaste et il y a mille manières d'exercer ce métier.*

1 Ibid. pp. 176-177

2 Conversation du 31 octobre 2019 avec Martin de CopeauXcabana.

3 Conversation du 5 novembre avec Nicolas Turon, metteur en scène et comédien à Nancy.



*La confiance, au fond, n'est rien d'autre qu'une suspension provisoire de l'esprit critique.*

*JC Kaufmann*

*Les gens s'en sortent sans architecte s'ils sont organisés et qu'ils ont les outils nécessaires. En ville, il faut s'accorder avec trop de personnes ou corps de métiers : la haute densité des villes impose le **recours** à un architecte. Un contexte de haute concentration de personnes sans architecte donne un bidonville. Les gens s'en sortent bien mais pas dans tous les milieux. »<sup>2</sup>*

Ainsi, le monopole des professions pour la distribution des tâches – selon la loi – fait place à un choix conscientisé de la part des personnes qui demandent une collaboration.

*« Je travaillerais avec un architecte dans la mesure où il serait levier de quelque chose de vivant - pas un architecte du bâtiment dormant. Que la performance de **l'architecture** en soi constitue la **proposition qui active quelque chose de la rencontre du vivant**, une émotion, pas une contemplation. Que la proposition engage les personnes dans l'architecture. »<sup>3</sup>*

Architecte : facilitateur-ice ou animateur-ice?

*« Leurs facultés d'adaptation se sont déployées moyennant de leur part une intégration de plusieurs problématiques nouvelles comme celles du développement durable, de la participation des usagers et des incidences de l'architecture sur la Cité. Ils ont par ailleurs acquis maintes compétences nouvelles, notamment dans les domaines de **l'arbitrage** et de la **médiation**.*

Cette adaptation n'entraîne pas, du moins en Suisse, une déqualification du rôle de l'architecte. Celui-ci reste souvent le pilote du processus de conception et de réalisation. Ses manœuvres doivent toutefois devenir plus **subtiles** pour deux raisons essentielles. D'une part, il lui faut gérer des aspects difficilement hiérarchisables, voire incommensurables de l'opération architecturale (en matière d'environnement, de coûts, de protection du patrimoine, etc.). D'autre part, il affronte des acteurs sociaux dont les positions varient en cours de processus (notamment dans le cas de la participation des usagers). »

« Le **processus collectif** confère une importance accrue au pilote de l'opération, qui est chargé de veiller à la cohérence de l'ensemble. À cet égard, la situation n'est cependant pas la même partout. »<sup>1</sup>

« Rôle facilitateur : garant du cadre et du **processus**, en d'autres termes du chemin. Autres membres du groupe : garants du **contenu**, en d'autres termes du résultat. »

Aujourd'hui, l'architecte est garant·e de tout, il·le veut le monopole du résultat final et sème ses décisions tout au long du processus.

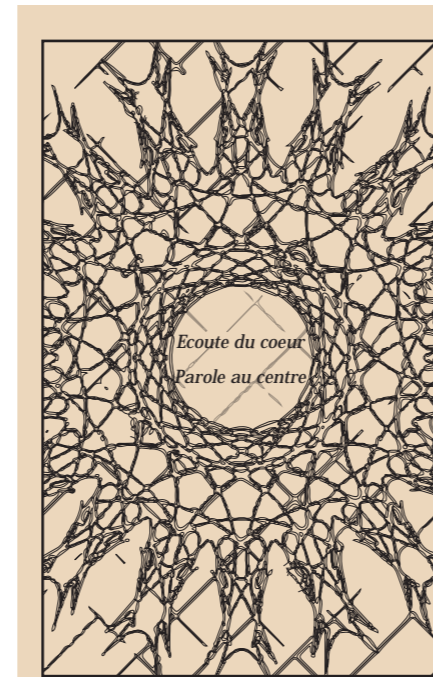
« **Faciliter** : c'est rendre facile : faciliter une décision, faciliter une relation, ...  
**Animer** : c'est mettre de la vie, mettre de l'âme dans la réunion.

Ainsi, la posture d'animateur est plutôt de stimuler, tonifier le groupe, en veillant constamment à ce que ça avance. Il injecte de l'énergie dans le système, il ouvre les esprits, il recherche l'efficacité.

[...] Ça ne serait pas le cas avec un facilitateur ?

[...] Pas tout à fait, puisqu'il n'a pas les mêmes intentions. Le fait que l'animateur injecte son énergie peut permettre à un groupe qui tourne en rond de « déboîter », c'est-à-dire de sortir de sa façon de penser habituelle. Cela peut être très utile dans des séances de créativité par exemple. Parfois, la seule facilitation par la conversation, le dialogue, l'écoute et l'inclusion ne suffira pas. Dans ce cas la posture animateur permet de **stimuler d'autres ressources cognitives et émotionnelles** par des métaphores, de l'humour, en travaillant sur le ressenti corporel et émotionnel, permettant le pas de côté pour enfin devenir pleinement créatifs. Autre différence, l'animateur n'a pas forcément

1 Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. pp. 104-105



La confiance, au fond,  
 n'est rien d'autre qu'une  
 suspension provisoire de  
 l'esprit critique.

JC Kaufmann

2 St Hill, *This Is Temporary*. p. 75

3 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 153

4 Ibid. p. 250

5 Ibid. p. 265

de processus défini dans son rôle. Il peut simplement réguler la parole, faire répéter, questionner... »

Dans le cadre d'une co-conception et co-construction architecturale, l'architecte ne peut pas être facilitateur·ice neutre et détaché·e. S'il·le veut se mettre à l'écoute d'une équipe, son expertise le·a propulse dans le rôle d'animateur·ice de la discussion architecturale. L'architecte stimule alors la conversation avec son expérience, ses références, ses bagages. Avec l'expérience, il·le est capable de traduire que telle personne parle d'un tel type de lumière lorsqu'elle évoque telle image et que le rendu ne serait pas du tout le même avec tel type de fenêtre à tel endroit. Il·le peut animer une conversation, aidé·e par son expérience et sa compréhension de l'espace en question.

En d'autres mots à quoi ressemble le rôle d'architecte animateur·ice ?

« As both practices show, the role of the architect in such projects has expanded to include **storyteller, historian, anthropologist and communicator**. »<sup>2</sup>

« Il faut se taire, laisser faire, mais surtout **pousser les intentions** bien plus loin que ne l'imaginent leurs auteurs, sous peine de rester dans le médiocre. »<sup>3</sup>

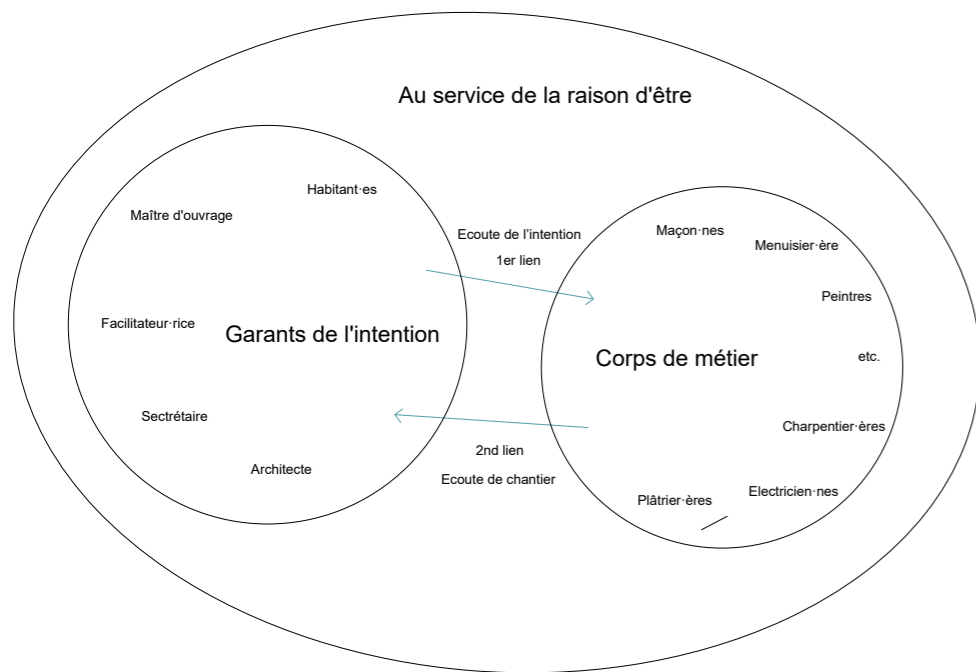
« Neuf séances avec environ une quinzaine d'habitants fidèles: ils ont confectionné une maquette (nous, **muets, les aidions** en fournissant colle, ciseaux, cartons). »<sup>4</sup>

La posture de l'architecte vis-à-vis des habitant·es consiste alors à « **recueillir scrupuleusement les intentions, les rendre sous forme d'interprétations** » pour **aider à voir, sans plus, puis obéir scrupuleusement, dans le désordre, à tous les projets sérieux qu'ils pourraient proposer**. »<sup>5</sup>

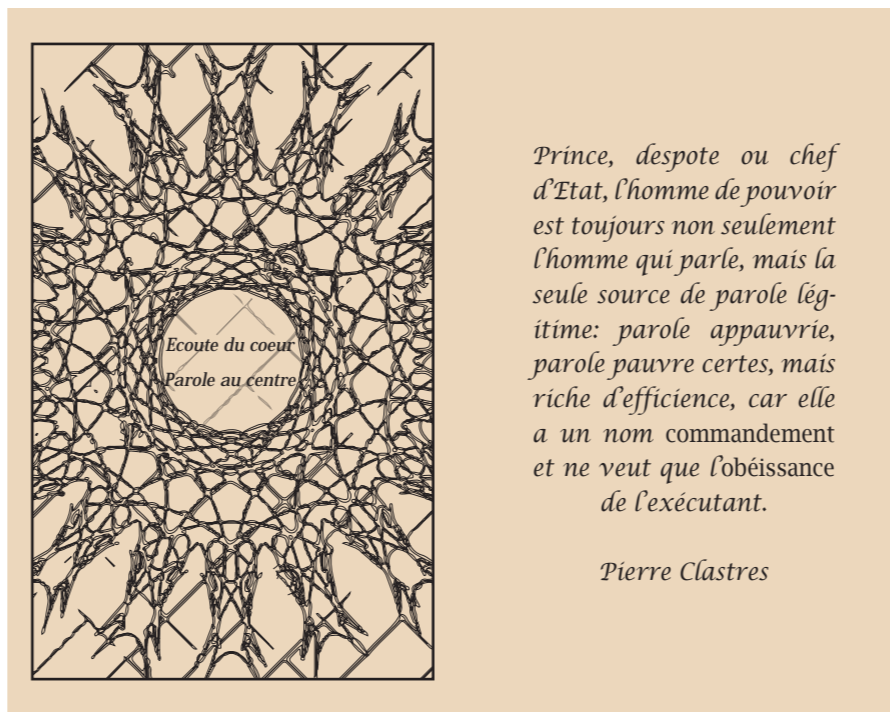
## Architecte, membre du collectif

L'analyse détaillée de la position que pourrait adopter un-e architecte au sein d'un collectif en gouvernance partagée, se base sur un prérequis théorique visualisable à l'adresse suivante : <https://vimeo.com/327449445>

En y intégrant la dimension collective, qu'est ce qui change dans l'organisation des métiers de la construction ?



Holarchie  
Autonomie et interdépendance  
Rôles//Personnes  
Périmètre d'autorité: Titre, Raison d'être, Redevabilités, Domaine et Politiques  
Périmètre décidé ensemble  
Rôles structurels et opérationnels (adaptabilité sur le chantier)  
Cercle principal de la conception: Intention  
Cercle principal de la construction: Corps de métier  
1er lien désiané. 2nd lien élu



Le postulat de base est que le collectif travaille en cercles, selon les principes de la sociocratie.

Qui est impliqué dans les discussions avec l'architecte ?

L'écueil en adoptant la gouvernance partagée serait que tout le monde décide de tout, tous-tes ensemble. C'est impossible, ou alors en perdant le groupe. Les rôles en gouvernance partagée définissent quel cercle décide de la stratégie, qui décide pour le budget, etc. Le collectif choisit au début du projet **quelles personnes** décideront la stratégie au sein du cercle stratégie. Il faut un subtil équilibre entre verticalité et horizontalité pour être efficace. Si chacun-e donne son avis sans cadre, la conversation ne va nulle part. La gouvernance partagée donne des outils aux personnes qui veulent orchestrer *comment* les membres décideront.

Il existe actuellement en architecture l'amont du projet conception et l'aval construction. Les personnes concernées formeraient en gouvernance partagée deux cercles : l'un orienté plutôt sur la **conception** et l'autre plutôt sur la construction. Le premier est constitué par le rôle de l'architecte, celui du ou de la maître d'ouvrage, du ou de la chef-fe de chantier et des futur-es usager-ères. La constitution des cercles désigne les rôles et non les personnes. Les trois domaines représentés discutent ensemble. Les acteur-ices du projet **chargent l'intention qui est ensuite transmise au cercle opérationnel** (sur le terrain). Ensuite le-a chef-fe de chantier participe à des réunions avec les corps de métiers puis renvoie au premier cercle les informations.

Quelles sont actuellement les zones de **pouvoir** ?

Le-a maître d'ouvrage attend le résultat ; l'architecte attend sa renommée ; et les ouvrier-ères n'ont plus grand-chose à espérer des constructions.

Les jeux de pouvoir résident également dans le monopole des décisions par l'architecte et le-a maître d'ouvrage, ainsi que la non différenciation des espaces. Quand les types de réunions ne sont pas différenciés, soit une personne prend toutes les décisions (l'architecte), soit, tout est discuté par tout le monde et le projet n'avance pas.



L'architecte, est-elle dans ce nouveau système un-e expert-e consulté-e ? Si le cercle conception compte un-e facilitateur-ice alors l'architecte est expert-e. Devient-elle une personne ressource ?

S'ille est facilitateur-ice et impliqué-e dans la discussion, alors ille est animateur-ice du cercle. Un-e architecte dans ce contexte ne peut pas être complètement détaché-e de la conversation, ille est concerné-e par ce qui est dit. Ille anime, ille oriente ses interventions vers un résultat qu'ille ne perd jamais de vue. Le-a facilitateur-ice devient animateur-ice et ce n'est plus la même posture. Ille est **pro-actif-ve**. Ille synthétise ce qui est dit, apporte de nouvelles idées, demande aux membres les leurs. Ille construit à partir de ce qu'ille a entendu dans le cercle et au nom du cercle une proposition qu'ille présente au même groupe lors de la prochaine réunion. Ille faut donc découper ce rôle : **l'architecte ne peut plus être animateur-ice ou facilitateur-ice au risque de manipuler la conversation. Ille est proposeur-se**. Il faut compter dans le premier cercle, un-e **facilitateur-ice distinct-e** de l'architecte, du-de la maître d'ouvrage, du-de la chef-fe de chantier... L'architecte est consulté-e comme un-e expert-e. Ille vient faire des propositions. Chacune d'elles est nourrie par les dires des membres du cercle. Chacun-e donne sa vision : « *on pourrait faire comme ça* ». À la réunion suivante, ille a rédigé, appuyé-e sur son expertise, une proposition complète qui est validée ou invalidée par exemple en gestion par consentement. Le fait que l'architecte ne doive pas faciliter ou animer lui permet de prendre du recul notamment par rapport à l'objectif du résultat.

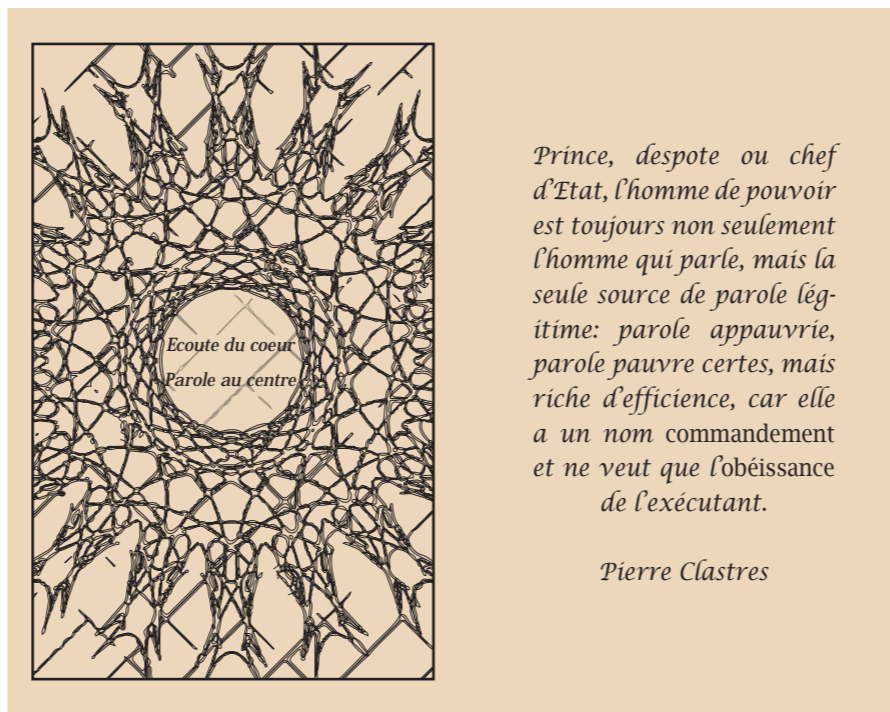
Quelle est l'intention d'une gestion par consentement ?

Elle permet à un membre d'objecter si l'un-e voit un risque dans la proposition. Toutefois, les enjeux du projet sont-ils garantis ? À quel moment le sont-ils ?

Au service de qui et de quoi le collectif se réunit-il ?

Quelle **intention** sous-tend l'édification d'un nouveau bâtiment ? À quoi va-t-il servir ? Quelle va être sa **mission** ? Quelle est sa dimension plus profonde ? Est-ce que le projet sert juste une individualité ou est-il au service d'autre chose ?

Une réflexion en amont quant à la raison d'être du collectif s'instaure. Les réunions de départ définissent l'intention.



*Prince, despote ou chef d'Etat, l'homme de pouvoir est toujours non seulement l'homme qui parle, mais la seule source de parole légitime: parole appauvrie, parole pauvre certes, mais riche d'efficacité, car elle a un nom commandement et ne veut que l'obéissance de l'exécutant.*

*Pierre Clastres*

Puis le système s'applique en cascade. L'équipe du premier cercle – le-a facilitateur-ice, l'architecte, le-a chef-fe de chantier, le-a maître d'ouvrage, les futurs usager-ères – se réunit. Ensuite le-a chef-fe de chantier fait redescendre l'intention aux corps de métiers. Le rôle de **premier lien** peut de fait être rempli par le-a chef-fe de chantier ou quelqu'un-e d'autre désigné-e par élection sans candidat. Le rôle de chef-fe des corps de métiers correspond au rôle du **second lien** des cercles en sociocratie, la personne est élue sans candidature et chargée de remonter les informations au cercle général. Ille témoigne comment ille sent ce qui se passe dans le cercle *construction*. Ille a été choisi-e par les personnes des corps de métiers pour transmettre où en est le bien-être des équipes, les relations humaines, le vécu du processus ainsi que leurs besoins matériels ou leurs questions. Le rôle du second lien vise davantage le chemin alors que celui du premier lien est dans le résultat.

La particularité de ce mode de fonctionnement en double cercle réside dans le fait que le-a chef-fe de chantier se tient présent-e dès le début avec, en ligne de mire, l'exécution. Le premier cercle prend les décisions mais il a un périmètre d'autorité : l'architecte ne pourra plus s'imposer dans le *comment* du chantier. La redevabilité des rôles de chantier doit rester assez flexible, ainsi, le pouvoir d'action est redistribué aux ouvrier-ères. La redevabilité de l'architecte s'arrête à faire une proposition de plan. Le travail de coopération et la définition de la raison d'être ensemble forment une étape primordiale du projet. Chacun-e en amont de la construction travaille sa *posture* (sortir de sa position égotique) de sorte que, par exemple, le-a chef-fe de chantier ne prenne pas le rôle de chef-fe. Les rôles sont précisément définis à l'avance. Les postures sont discutées en amont du chantier et après lui. Sur le chantier, l'énergie est gardée pour l'opérationnel. Dans l'action le premier cercle ne décide plus et il ne redéfinit plus rien. Dans l'action, les rôles sont déjà bien clairs. Il est inutile et épuisant que tout le monde rediscute pendant l'action. Ce n'est plus le moment de reformer du *Nous*, ce qui prend du temps. Il s'agit d'amener de la réflexion sur un autre système **en amont**. Le-a chef-fe de chantier a reçu la proposition générale du cercle *conception*. Ille est porteur-se de cette proposition, garant-e que le projet avance dans sa direction.

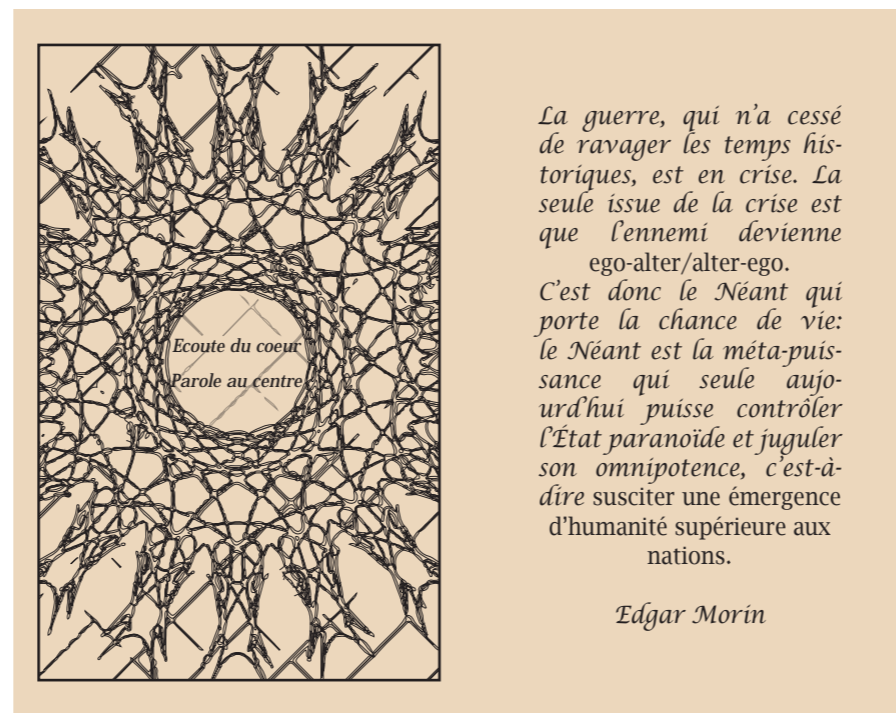
En résumé, le cercle *conception* – le-a facilitateur-ice, l'architecte, le-a chef-fe de chantier, le-a maître d'ouvrage, les futurs usager-ères – avec la présence du second lien du cercle des corps de métier, discutent l'intention et le processus. Illes nourrissent l'architecte pour la proposition de plan. Le premier lien organise une réunion avec le cercle *construction* pour présenter les plans et les rediscuter avec eux. Ille ne décide pas tout, ille interroge la vision des ouvrier-ères. Ces dernier-ères nomment un second lien qui les représente dans le cercle *conception*. Le premier lien et le deuxième sont deux personnes différentes, ainsi personne n'a le monopole, ni le pouvoir.

« On considère qu'il est plus facile de la réaliser en traduisant simplement le projet architectural par un dessin, des écrits et une maquette. Le projet est ensuite exécuté par des gens qui n'ont aucun moyen d'interpréter. Tout mon travail est d'introduire **l'interprétation, le non-voulu et l'inattendu dans la réalisation d'un projet**, et cela au moment du **chantier** car l'architecture n'existe que quand elle est matérialisée par sa construction. Avant, elle est image. Il faut permettre à ceux qui construisent de laisser la trace de leur sentiment et c'est cette charge émotionnelle qui va redonner de l'enchantement à l'architecture qui sera alors chargée de la substance de ceux qui l'ont réalisée.

Pour que cela soit possible, il faut indiquer l'acte qui doit être réalisé, plutôt que commander : **dire ce qu'on veut atteindre, et non ce qu'il faut exécuter**. Après avoir donné cette indication, il faut laisser du **temps** pour que celui qui la réalise le « digère » et l'interprète, le laisser faire, plutôt qu'intervenir sans cesse pour le corriger. Si on ne le laisse pas faire, le constructeur n'aura pas les moyens d'expérimenter la chose qu'il veut faire pour répondre à l'indication donnée et il ne fera qu'exécuter le modèle. Un acteur a besoin de temps pour interpréter et chercher au cours de la répétition le jeu le plus juste pour répondre à l'indication. Sans ce temps, il n'y aurait pas de théâtre, ni cinéma, et encore moins de musique.

Ensuite, il faut analyser la chose faite, avec la personne qui l'a faite et en **discuter**. Parfois, c'est une chose imprévue qui apparaît, renverse le tout et interdit de passer à l'indication suivante telle quelle devait être donnée. Cette dernière va être modifiée par la réponse inattendue.

1 Bouchain, *Construire autrement : comment faire?* p. 65 et p.74



La guerre, qui n'a cessé de ravager les temps historiques, est en crise. La seule issue de la crise est que l'ennemi devienne ego-alter/alter-ego. C'est donc le Néant qui porte la chance de vie: le Néant est la méta-puissance qui seule aujourd'hui puisse contrôler l'État paranoïde et juguler son omnipotence, c'est-à-dire susciter une émergence d'humanité supérieure aux nations.

Edgar Morin

Cela paraît invraisemblable de dire que, pour faire de l'architecture, il faut indiquer plutôt que commander, laisser faire plutôt qu'exécuter. Cette méthode renvoie en permanence au sens des choses qui sont commandées. Le problème, c'est qu'il faut tout le temps être là, comme un chef d'orchestre qui doit assister aux répétitions et ne pas se contenter de diriger la représentation. C'est la même chose pour un metteur en scène de théâtre ou de cinéma qui est obligé d'entendre et de voir l'expression de ses acteurs. Au cinéma, c'est seulement quand la prise est bonne que l'on fait la suivante ; au théâtre, c'est quand le jeu est juste, que l'on est prêt à le présenter au public. Pourquoi, pour l'architecture, l'interprétation est-elle considérée comme de l'inconduite ?

On pourrait croire qu'**interpréter** et **expérimenter** c'est perdre du temps, gâcher. En fait c'est l'inverse : plus on interprète, moins on consomme, plus on travaille, plus il y a de la matière grise, moins il y a de dépenses de matières. Donc, interpréter, c'est rechercher les moyens et les actes les plus adaptés, les plus généreux pour agir au mieux en étant le plus concentré possible. Aujourd'hui, on écrit trop de manière contractuelle et précontentieuse, alors qu'il faut simplement dire les choses et **passer à l'acte**, car c'est dans la matière transformée et dans le dialogue que le discours se tient. »<sup>1</sup>





La guerre, qui n'a cessé de ravager les temps historiques, est en crise. La seule issue de la crise est que l'ennemi devienne ego-alter/alter-ego. C'est donc le Néant qui porte la chance de vie: le Néant est la méta-puissance qui seule aujourd'hui puisse contrôler l'État paranoïde et juguler son omnipotence, c'est-à-dire susciter une émergence d'humanité supérieure aux nations.

Edgar Morin

<sup>1</sup> Assemble Studio, Conversation du 24 octobre 2019.

## Désécialisation

Comment être architecte sans se spécialiser ?

Assemble studio regroupe différentes personnes aux **compétences variées**. Chaque projet qu'elles délivrent va du dessin au chantier en passant par le business plan. Elles travaillent en consacrant beaucoup de temps sur le terrain du projet, à discuter avec les locaux et en suivant le chantier.

«We are different from a conventional architecture studio in a few ways: we don't take on the role of architect. We take on other roles: we build as well. We design and build. We act the contractor. We do our own design project: we do our building in wich we work. We managed buildings as well like work spaces. We help other people to set up organisations like Glasgow playground for instance. We conceive legal structure of the organisation: how it's gonna make money? What's the business project? What do you need to deliver idea in a project? Designing a building is only part of it. Which skills do you need to deliver this idea? In London, we've structured a workshop, we set up an organisation, public assessible, similar to charity structure. Managers, and the trustees meet only one per quarter or per year: they can fire the managers, ride of them. Trustees watch and make sure that delivery is made. We recruited the trustees and the charity team and make them run. For the playground: we are part of the trustees. In the new Orlean school fashion, we have transformed an industrial property in New Orleans into a hub for the local community to learn fashion design and manufacturing. We've designed the building, the equipment and recruited students for the school. How do you make something reality? Just design buildings for who? From an architecture way of thinking to **more complete way of doing it?** We have a workshop space as well. We build stuff and fabricate each element and furniture's as well. That are the reasons we are not functioning as a traditional architecture studio. »<sup>1</sup>



Comment l'architecte peut-elle se placer au service des commanditaires ou des usager-ères sans prendre le pouvoir du-de la spécialiste ? Dissocier la personne et le rôle serait-ce la clé ?

« J'étais la personne, témoigne Patrick Bouchain. Les comédiens avaient une vision utopique, j'étais la personne qui allait permettre que la norme soit acceptable, que la norme contournée puisse permettre de tenir l'activité. Du coup on pouvait m'appeler pour un problème de sécurité, de chauffage, d'isolation acoustique, ou discuter avec la personne qui louait ce local, rassurer (parce que le théâtre inquiète). Lentement, **sans m'en rendre compte j'ai été formé** à cette nécessité de fabriquer un outil pour le théâtre qui est avant tout le plateau et peut être la périphérie du plateau : la coulisse qui va jusqu'à l'atelier de construction des éléments du décor. On pouvait réunir l'ensemble car très souvent les gens pour lesquels je travaillais avaient peu d'argent et faisaient eux-mêmes leur décor, leurs lumières. Je me suis **autoconstruit et autoformé et participé à la formation de certaines personnes** qui ont découvert qu'ils étaient compétents pour faire de l'architecture alors qu'ils n'étaient pas architectes. »<sup>1</sup>

La formation s'est faite progressivement et les connaissances ont pu être transmises à d'autres.

« Je ne connaissais pas tous ces métiers, ni chacun, ni surtout en groupe, et par-dessus tout leur façon de modeler leurs espaces personnels, leurs manies : sans eux, formé à un fonctionnalisme mécanique, **je ne pouvais qu'imposer** des schémas scolaires et abstraits. »<sup>2</sup>

Quelles expériences d'architecture groupant des spécialistes existe-t-il ?

« À mesure que les chantiers urbains, et en particulier ceux des cathédrales, gagnent en importance le rôle de l'architecte va devenir de plus en plus indispensable et le métier va évoluer. En effet de par sa science de la construction et sa maîtrise de la géométrie, l'architecte devient la figure incontournable du chantier médiéval à partir du XIII<sup>e</sup> siècle et les maîtres d'ouvrage doivent s'appuyer sur ses compétences. Son statut social évolue alors en conséquence de son importance. »<sup>3</sup> Or, « Jusqu'aux grandes constructions des cathédrales du Moyen-Âge, **l'architecture** était l'expression d'un **projet de société, un acte collectif**, qui portait tous les arts [...] L'ensemble du peuple travaillait à sa construction, et cette construction était le lieu de la **convergence des arts** et de la formation où s'exprimaient les lois, les mathématiques, l'économie... Pour

1 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Patrick Bouchain, le 12 février 2013 à Paris

4 Bouchain, *Construire autrement : comment faire?* p. 115

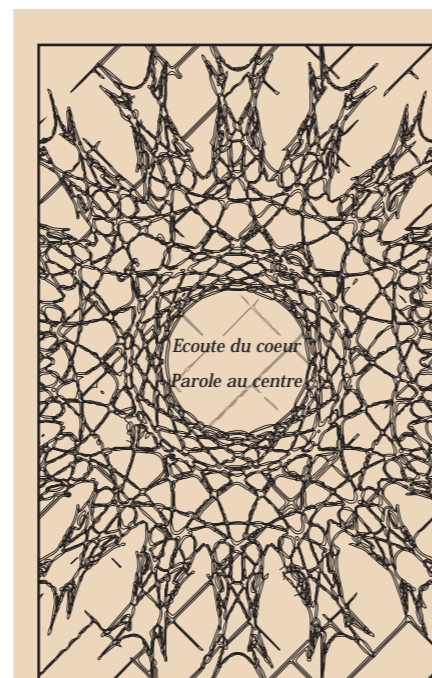
*faire des ouvrages aussi grands avec des notes de calculs aussi faibles, il devait y avoir un groupe homogène qui concourait à construire un tel ouvrage. Il n'y avait personne qui calculait et les autres qui exécutaient, mais un collectif qui construisait.* »<sup>4</sup>

Quelle transdisciplinarité peut se vivre sur le chantier ?

« Même la découverte la plus savante en sciences et en musique se construit, se fait en accomplissant des tâches, en recommençant, pourquoi le transdisciplinaire ne se vit pas pendant le chantier ? Il expérimente. Robert le Ricolet, ingénieur français, et Louis Kahn ont fait des maquettes jusqu'à la rupture. Quand ça rompt on trouve l'idée pour que ça ne rompe plus. Il est venu faire un séminaire en France. On charge la maquette en bois jusqu'à rupture. La déformation arrive : la rupture n'est pas symétrique, il reprend forme organique. Parce que la matière est vivante et contient de tensions internes. Alors qu'on peut organiser des **moments de chantier transdisciplinaires**, pourquoi on met autant d'heures à dessiner et calculer ? On peut mettre moins d'argent à cet endroit-là. J'ai vécu des grands moments de transdisciplinarité qui font venir des gens d'horizons différents qui ont du bon sens et des pratiques de grand-mère. Ce n'était pas une discussion condescendante où le non sachant interroge le sachant. Pourquoi planter à la pleine lune ? Pour la lumière et le magnétisme. Le transdisciplinaire donne des résultats très positifs. Quand le luthier dit quand et comment abattre l'arbre : pourquoi la maison ne serait pas un instrument aussi beau ?

Je me souviens d'un maçon de Savoie italienne et d'un du Maroc qui se transmettaient leurs techniques : pour retarder la prise du béton, l'un d'eux pissait dedans. Chacun ses retardateurs : naturel ou pas ! »<sup>5</sup>

Le couple Kroll raconte l'anecdote suivante décrivant la posture d'un spécialiste sur le chantier, aussi détaché du pouvoir décisionnel que de l'obéissance aux institutions. « L'administration de l'université [...] a refusé que nous lui demandions officiellement conseil [...] Louis Le Roy, jardinier en Frise, [avec] sa contreculture, son antibureaucratie, ses courts-circuits dans l'action directe, ses connaissances quotidiennes de la botanique vivante, et sa façon rêche d'écarter les mondanités [...] n'avait que faire «des papiers» pour son écologie [et] venait les week-ends. C'est ainsi qu'il **aida de ses**



Utopie, comme point de départ pour l'action, permet de reposer la question et y donner une réponse qui s'inscrit ensuite dans la réalité de l'action. C'est l'utopie comme manifestation affective de l'action.

Patrick Bouchain

2 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 41

3 Icher, *Les oeuvriers des cathédrales*.

5 Conversation avec Patrick Bouchain le 5 novembre 2019.

**conseils** - lors de la plantation d'un millier d'arbres avant l'ouverture du chantier - les étudiants, les jardiniers, les architectes et tous ceux à qui l'entreprise plaisait. »<sup>1</sup>



Dans son mémoire de fin d'études d'architecture, Tom Leblais conclut que, « loin de devenir un objet surdéterminé et fixé à l'avance du chantier, [le dessin] **devrait permettre une liberté de conception de la part des ouvriers.** » Il cite Cyrille Simonnet : « une forme de conception qui laisse des zones d'intervention « blanches », certains points de l'ouvrage où la décision matérielle reste ouverte, qui puissent devenir lieux d'investissement du travail ouvrier, lieu d'expression authentique ? Moins de « décors » alors dans le dessin des architectes, pourrait signifier plus d'ornements de la main des ouvriers du bâtiment. [...] Il suffirait que **l'agence d'architecture commence à se confondre un petit peu avec le chantier d'architecture.** »

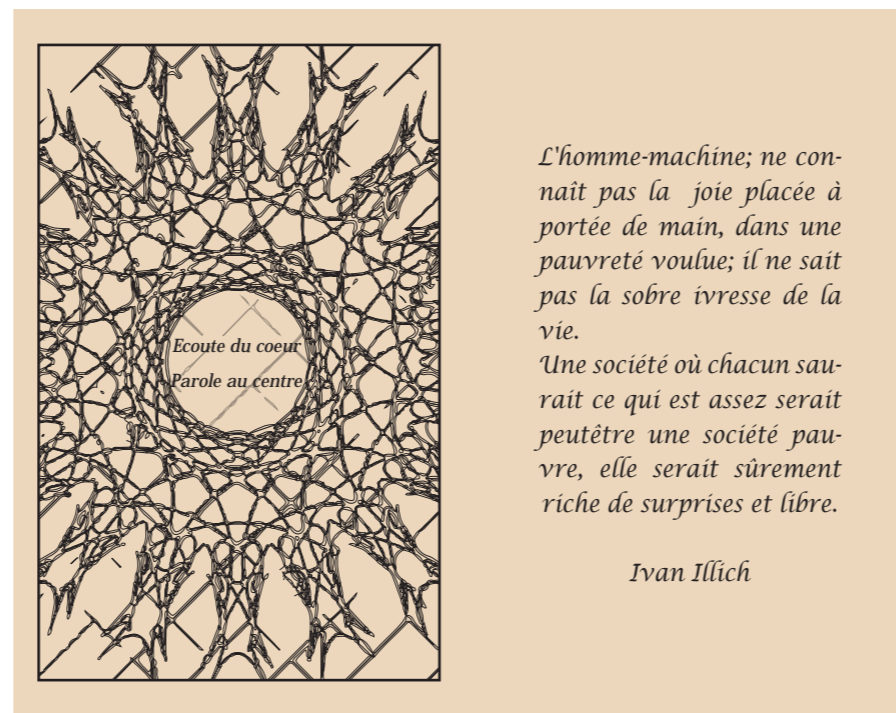
1 Bouchain and unique, Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée. p. 121

2 Wilson, Théâtres en utopie 9 entretiens filmés. Yona Friedman

3 Bouchain and unique, Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée. p. 273

« C'est l'imagination qui est nécessaire mais **l'imagination doit être libre.** Elle ne doit pas être trop arrangée. Dans cette architecture sans bâtiment que je propose [...] Il n'y a pas de dessin il y a l'explication de comment on fait, et sur place les gens improvisent. [...] C'est important de libérer un instinct d'art chez les gens. Ils me disent mais « Je peux le faire ! » je leur dis « **Faites-le !** ».<sup>2</sup>

« La seule façon « enracinée » sera de faire confiance à **l'instinct populaire, bien plus rationnel que les projections des spécialistes abstraits.** »<sup>3</sup>



L'homme-machine; ne connaît pas la joie placée à portée de main, dans une pauvreté voulue; il ne sait pas la sobre ivresse de la vie.

Une société où chacun saurait ce qui est assez serait peut-être une société pauvre, elle serait sûrement riche de surprises et libre.

Ivan Illich

Photo ci-contre :  
Projet La Mémé entre 1970 et 1972  
© Lucien Kroll

4 Ibid. p. 117

## Outils spécifiques à l'architecture

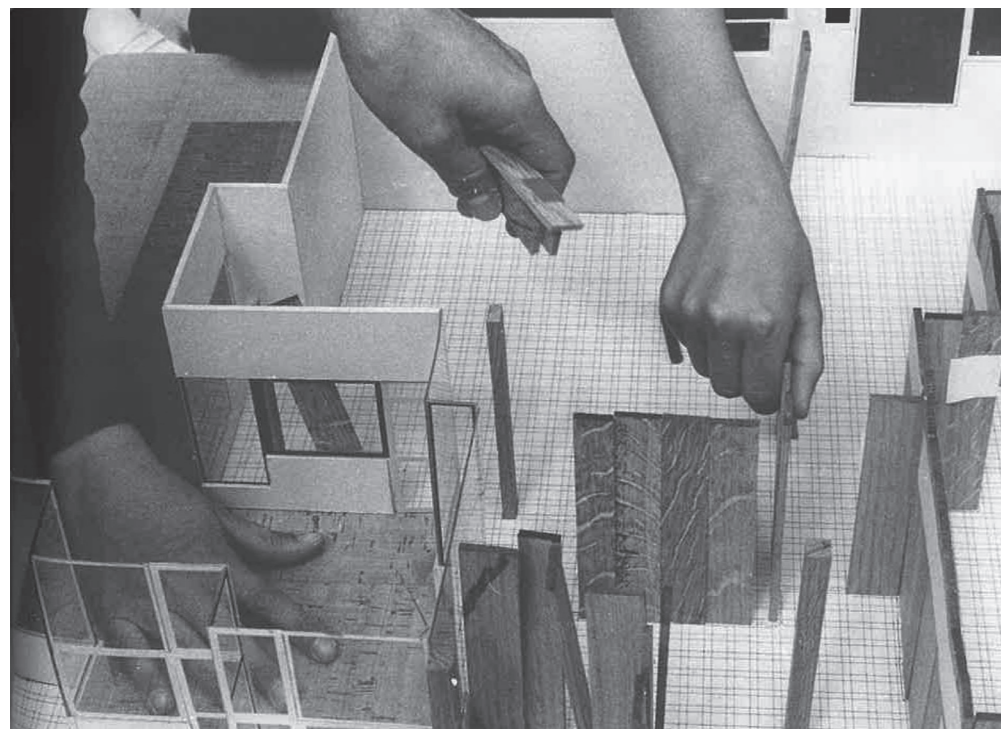
« Et puis nous avons construit une maquette assez solide et assez grande pour être manipulée par une douzaine d'enfants à la fois. »<sup>4</sup>

La gouvernance partagée peut s'inspirer de outils existants dans les domaines interdisciplinaires ou participatifs.

La maquette grandeur réelle peut servir la communication interdisciplinaire. Jean-Paul Decretton, travaille pour le service technique de la fondation Bois-Gentil qui projette pour 2021 un nouvel EMS rue des Plaines-du-Loup à Lausanne. Jean-Paul a réalisé une maquette grandeur réelle dans le garage de la fondation. C'est une véritable chambre de maison de repos qui a été construite et aménagée par ses soins : des plaques de plâtre pour les murs, les



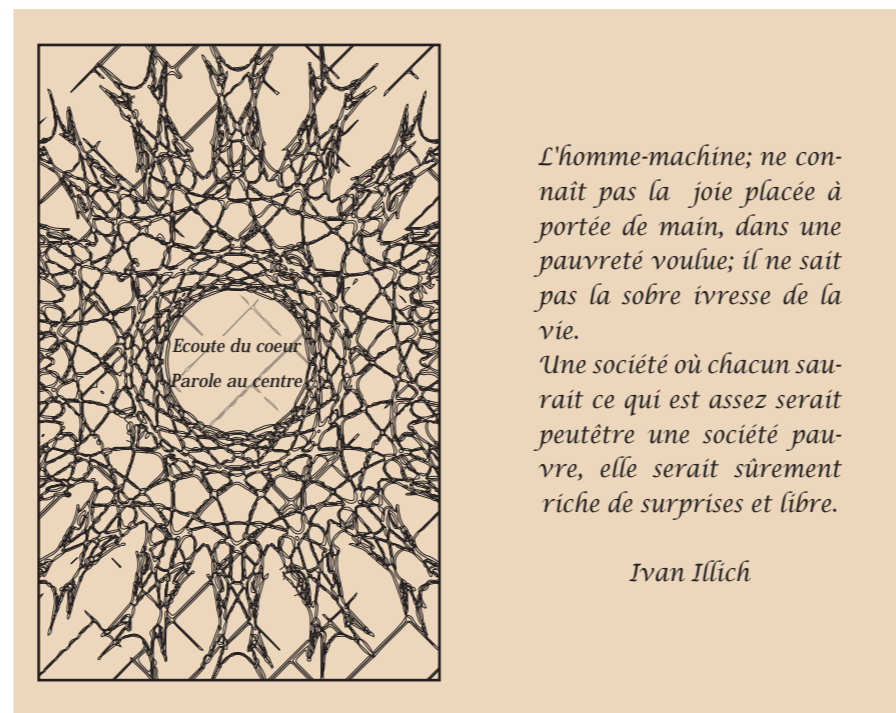
toilettes, la douche, le lit, les poignées, les rampes... Les infirmier·ères et aide-soignant·es ont la possibilité d'ajuster les mesures de la maquette avec les détails du quotidien : « *l'espace de rotation du fauteuil est insuffisant, la hauteur de la barre d'appui mériterait d'être cinq centimètres plus haut, la poignée de la porte devrait être plus à gauche etc.* » Les architectes viennent régulièrement mettre à jour les mesures de leurs dessins grâce à cette maquette. Ces opérations prennent du temps mais permettent aux spécialistes de communiquer afin de créer des espaces fonctionnels.



Les outils de conception d'architecture utiles en gouvernance partagée partagent une base commune avec ceux de l'architecture participative.

Le fab-lab *Open Source Architecture & Urban Planning Tools (OSAAPT)* illustre un type d'outils adaptables et imprimables, mis à disposition des collectifs afin d'explicitier les conversations avec des interlocuteurs peu habitués au langage architectural.

Photo ci-contre :  
Projet *La Mémé* entre 1970 et 1972  
© Lucien Kroll



*L'homme-machine; ne connaît pas la joie placée à portée de main, dans une pauvreté voulue; il ne sait pas la sobre ivresse de la vie. Une société où chacun saurait ce qui est assez serait peut-être une société pauvre, elle serait sûrement riche de surprises et libre.*

Ivan Illich

- 1 Geiswiller, *OSAAPT*.
- 2 Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 266

« *OSAAPT est un ensemble d'outils qui accompagne des démarches collaboratives autour de projets urbains ou architecturaux. Ces outils se manifestent sous forme physique et se proposent en complément du dessin technique et de l'outil informatique, en principe tous deux réservés à l'expert. Similaires à des puzzles, les outils permettent aux différents acteurs d'un projet (citoyens, experts, administrations, etc.) de s'exprimer et de se comprendre en utilisant un langage commun.*

*L'outil n'a pas de frontière : les projets peuvent émerger par le bas. C'est permettre aux citoyens de créer la demande de projet après des autorités locales. Utiliser les outils OSAAPT, c'est donner une nature inclusive, spontanée et informelle aux projets qu'ils soutiennent, c'est laisser une part d'autogestion et d'autonomie aux citoyens qui les portent.*»<sup>1</sup>

« *Ce sont des images immédiatement lisibles par les non-spécialisés et très heurtantes pour les «concepteurs» : à chacun sa culture ...* »<sup>2</sup>

Quelle est la finalité « *du dessin technique et de l'outil informatique, en principe tous deux réservés à l'expert* » dont parle Louis Geiswiller? Que devient-il? Comment impacte-t-il le travail en collectif?

Quels sont les outils d'architecture ou de communication d'architecture à utiliser sur le chantier? Existe-t-il exclusivement des outils pour la phase de conception? Les outils pour parler d'architecture ensemble sont-ils les mêmes que ceux du participatif?

« *Il faut faire participer les spécialistes qui maîtrisent les règles et les savoirs spécifiques. C'est tout un travail de réunir l'ensemble des acteurs qui fonctionnent de manière séparée. Quand on met en commun on peut ensuite le rendre accessible à une population élargie, trouver un sujet qui, dans le projet d'architecture touche quelqu'un dans sa vie quotidienne : l'acoustique, le temps, les horaires. On parle d'organiser une réunion de spécialistes qui traite d'un sujet vécu par tous mais mal compris. Il faut mélanger spécialistes et non spécialistes. Les habitants deviennent le relais pour permettre au groupe de comprendre, relais entre les équipes de conception et les futurs usagers. Les discussions sont ouvertes à un endroit où on ne l'attend pas, sur un sujet qui témoigne d'un besoin d'éclaircissement. On pense toujours que le projet est clair mais les gens qui participent à la conception ont une mauvaise compréhension entre eux. Pour que*



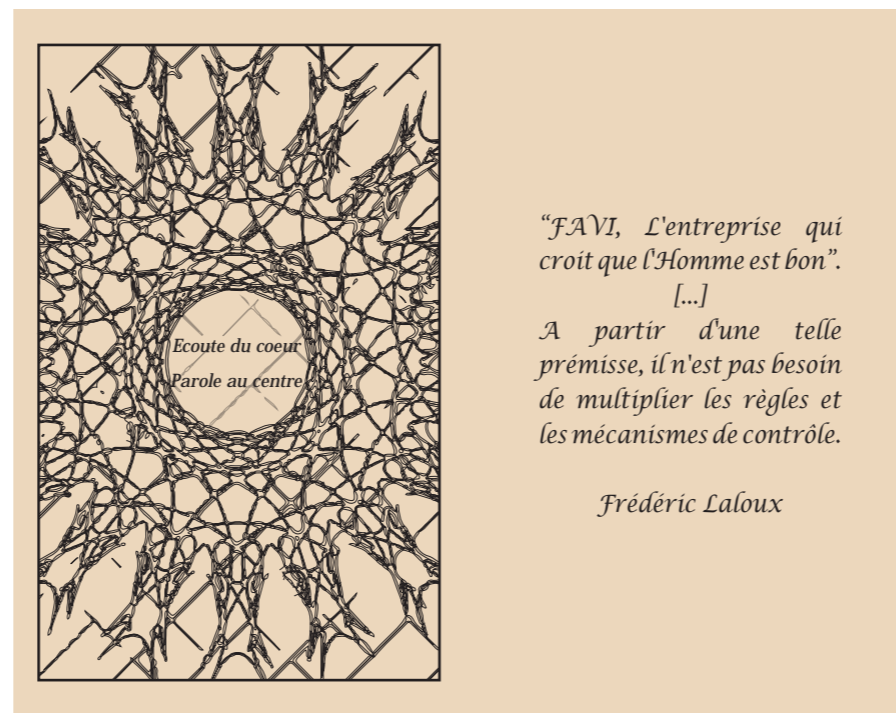
le projet puisse être clair, s'organise une réunion technique ouverte au public : **le sujet spécialiste concerne en fait le public** ! L'habitant ne joue pas uniquement le rôle de miroir des incompréhensions, il élabore également la réponse au problème. Imagine un vieil ingénieur en écologie dans les habitants. À son époque peut-être la problématique était-elle plus claire qu'aujourd'hui ? Avec son âge il a de l'autorité dans le groupe. Il constitue un relais entre les concepteurs et les habitants. Bien garder à l'esprit que **chacun a un savoir différent mais que tout le monde est sachant**.

Comme outils pour parler d'architecture ensemble on utilise les maquettes à toutes les échelles, pour comprendre : maquette de détails, maquette générale, technique, illustrative, etc. Le dessin reste très difficile à comprendre. On utilise aussi le fait de raconter, les storytellings, les récits qui correspondent au public ; ils contiennent les aspects philosophiques, de jurisprudence, des exemples de vie quotidienne, etc. Personne ne comprend le dessin. Personne ne comprend les plans et coupes abstraites d'un espace qu'on habite. **Le dessin sert au niveau légal, comme trace d'une négociation**. C'est un contractuel indispensable mais qui n'arrive que tardivement. Lors des réunions, il faut redessiner devant les gens avec différents dessins d'échelles variées. Il est parfois utile de ramener les dessins à une photo, une photo de quelque chose qui a déjà été réalisé dans le même genre.

Ensuite, à nouveau une participation avec les ouvriers : on recommence à zéro avec **maquettes, dessins et récits**. Toute phase peut être comprise et on repart à zéro pour la phase suivante pour les gestionnaires et les élus. La « participation des usagers » ne m'intéresse pas, on parle d'autre chose là.

On peut s'inspirer de l'organisation du travail en usine ou d'artisanat par exemple : comment tu passes l'information en faisant la chose devant la personne ou en expliquant comment tu vas faire ? En musique, chaque élément de l'orchestre communique avec l'autre par des regards, des informations de partition, etc. Un orchestre ne peut se passer de chef d'orchestre. Il est le seul qui les voit tous. Il reprend les décalages des musiciens à une demi-seconde près. Un même orchestre donne des résultats différents selon les chefs d'orchestre.

Le chef d'orchestre pourrait être tour à tour le maître ouvrage ou le chef de chantier ou l'architecte suivant les phases du projet ; c'est un **rôle qui se déplace**. »<sup>1</sup>



“FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon”.

[...]

A partir d'une telle prémisse, il n'est pas besoin de multiplier les règles et les mécanismes de contrôle.

Frédéric Laloux

<sup>1</sup> Patrick Bouchain, discussion du 8 décembre 2019.

## Conclusion

« L'entraide ne doit pas être vue comme une panacée qu'il faudrait appliquer aveuglément. Ses écueils (pathologies, risques de fermeture du groupe, création d'un grand méchant loup, extases collectives, démesure, etc.) sont autant de raisons de rester lucide pour éviter une fois de plus les « mauvaises surprises » des utopies réalisées à la va-vite avec de grands moyens... L'équilibre est délicat: **il suffit d'un ingrédient oublié ou mal dosé pour que la recette soit totalement ratée**. Subtil est le parfum de cette autre loi de la jungle! [...]

Pour l'entraide, nous sommes arrivés à un point où le « bon sens populaire » ne suffit plus. La taille de nos sociétés et l'uniformisation des modes d'organisation (sans parler de leur indigence) ne permettent pas de compter sur le « bon fond » des plus altruistes. Si nous voulons créer une véritable culture de l'entraide, il peut être intéressant de rendre ces **processus intelligibles et cohérents**. « La sélection des meilleures stratégies doit être intentionnelle, car nous ne pouvons nous permettre d'attendre que

la sélection naturelle agisse, et il n'y a pas de processus de sélection de planète qui favorise les meilleures organisations à l'échelle planétaire.<sup>1</sup> [...]

Le périlleux chemin vers l'entraide institutionnelle gagnerait à s'accompagner d'une **structure politique le plus horizontale et décentralisée possible**, ainsi que du développement des capacités d'**altruisme** et de **compassion** de chacun. »

La gouvernance partagée propose un chemin d'expérimentation de l'œuvre collective, s'appuyant sur des outils rationnels et sur une ouverture du cœur. Elle ouvre des perspectives d'exploration pour l'architecture collective dans le contexte d'une civilisation en quête d'autonomie, dans un système post-industriel et décentralisé. De fait, l'architecture collective émerge en répondant à des besoins fondamentaux de l'être humain. « La coutume de construire en commun permet non seulement de venir à bout de constructions complexes, mais possède aussi des **implications sociales**. »<sup>2</sup> « Dans la plupart des sociétés primitives et agraires, la construction possède des aspects rituels et religieux importants ; l'acte technique est assimilé à un **acte mystique**. »<sup>3</sup>

Nombre d'autoconstructeur-ices répondent d'eux-mêmes aux besoins qu'elles sentent poindre en elleux. « Les hommes ont la **capacité innée** de soigner, de reconforter, de se déplacer, d'acquérir du savoir, de construire leurs maisons et d'enterrer leurs morts. Chacun de ces pouvoirs rencontre un **besoin**. Les moyens de satisfaire ces besoins ne manquent pas, tant que les hommes restent dépendants de ce qu'ils peuvent faire par et pour eux-mêmes, le recours à des professionnels étant marginal. »<sup>4</sup> « C'est sûrement le désir de **modifier profondément sa vie**, parfois la bouleverser, qui fournit l'énergie la plus efficace à cette lutte contre le sommeil institutionnel ; aucun obstacle n'aura la résistance suffisante devant cette force. »<sup>5</sup>

De l'initiative personnelle à la société, l'architecture pourrait créer un relais parmi tant d'autres diffusant une organisation horizontale des humains dans des **îlots de résilience**. Actuellement les équipes en attendent beaucoup de l'architecte comme coordinateur-ice. En se formant à la pratique de la gouvernance partagée, ille peut finalement redistribuer les cartes du jeu à tous les acteurs du projet. « Souvent, la mise en place de la GP débute dans un secteur ou par quelques personnes qui expérimentent, réajustent, s'approprient postures et outils puis, si l'expérimentation est concluante, s'élargie à l'ensemble de l'organisation. »<sup>6</sup>

« Le sursaut d'humanité, s'il advient, passe nécessairement par la conscience individuelle tout en se **propageant en onde de choc collective**. »<sup>7</sup> Le collectif n'est plus uni par l'État que pour inhiber son pouvoir. « La conversion des ex-violents ne suffit pas. La nouvelle spirale

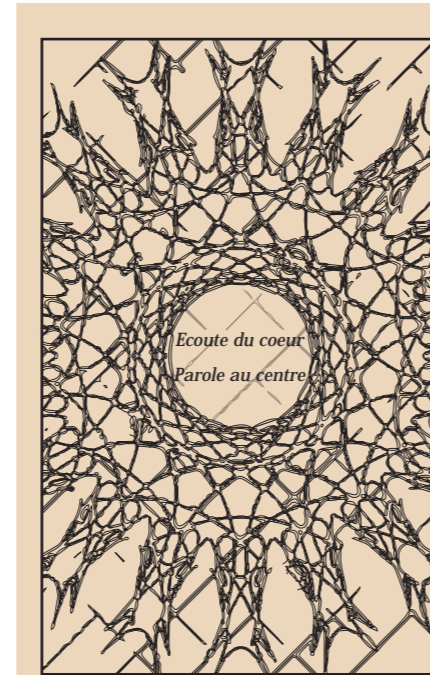
- 1 Servigne and Chapelle, *L'entraide*. pp. 294-296 citant Wilson DS (2015), *Does Altruism Exist ? Culture, Genes, and the Welfare of Others*, Yale University Press.
- 2 Rapoport, *Pour une anthropologie de la maison*.
- 3 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163

- 8 Bouchain et Lang, *Le pouvoir de faire*. p. 102
- 9 Doillon, Resnais, et Rouche, *L'an 01: On Arrête Tout, on Réfléchit*. <https://www.dailymotion.com/video/x3pxjs>
- 10 Morin, *Où va le monde?* p. 21

productrice d'humanité ne peut se constituer qu'en englobant aux deux bouts les ex-paisibles qui se reposaient sur la **violence d'État** et les ex-violents qui ont lutté avec folle violence contre la violence d'État. C'est cette spirale, qui peut créer la nouvelle espèce des **pacifiques**. »<sup>8</sup>

Pour débiter, il suffit d'un pas de danse. « Transformer les opinions défavorables, s'accommoder des limites budgétaires, voire en faire une force, **faire un pas de côté** ... Dans tous les cas, ramener la puissance de la vie dans la morne norme. »<sup>9</sup> « On nous dit « le bonheur, c'est le progrès. Faites un pas en avant ! » Et c'est le progrès mais ce n'est jamais le bonheur. Alors si on faisait **un pas de côté** ? Si on essayait autre chose ? Si on faisait un pas de côté **on verrait ce qu'on ne voit jamais**. »<sup>10</sup> « Dès lors, il suffit d'une **très faible inflexion initiale**, d'un très faible déplacement, d'un aléa, d'une ou quelques décisions pour que tout le cours soit détourné. »<sup>11</sup>

Un pas de danse suffirait-il pour que l'Occident tourne enfin rond ?



“FAVI, L'entreprise qui croit que l'Homme est bon”.

[...]

A partir d'une telle prémisse, il n'est pas besoin de multiplier les règles et les mécanismes de contrôle.

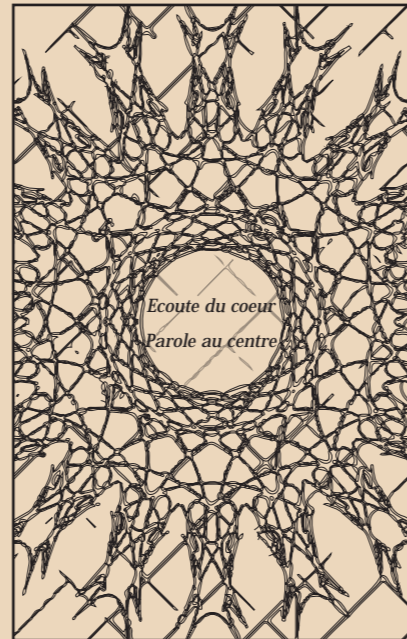
Frédéric Laloux

- 4 Illich, *La convivialité*. p.83
- 5 Sené, *Archi-Libre, Ou, Les Transgressions Dans l'art de Bâtir*. pp. 155-163
- 6 Charles et Doutreleau, *Nouvelles Organisations*.
- 7 Morin, *Où va le monde?* p. 95

Image ci-contre:  
© Gébé and lecteurs de Charlie-Mensuel, L'an 01.







*Nous avons établi des règles et des règlements [...] pour assurer notre sécurité. Mais il n'y a aucune sécurité dans la séparation. [...]*

*Nous ne trouverons le bien-être que lorsque nous nous souviendrons que nous sommes inséparables les uns des autres.*

*M. Wheauey et M. Kellner-Rogers*

*« Préparons-nous à tout.*

*Préparons-nous au Néant. Préparons-nous à la Boule de Feu. Préparons-nous à nous trouver bientôt protectorat d'Empire, avec notre Husak national. Préparons-nous à l'irréparable dé faite. Bien que nous souhaitons le plus au monde de voir cesser l'humiliation, le mépris, le mensonge, nous n'avons plus besoin de la certitude de victoire pour continuer la lutte. Les vérités exigeantes se passent de victoire et résistent pour résister.*

*Mais préparons-nous aussi aux libérations, même éphémères, aux divines surprises, aux nouvelles extases de l'histoire ... »<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Morin, *Où va le monde?* p. 105

## Vers le Projet de Diplôme, créer un Nous

Qu'est-ce qu'un *Nous* ? Qu'en pensent les architectes ?

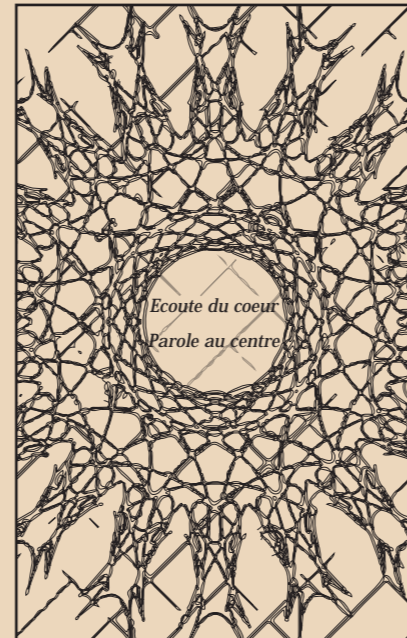
« L'identité d'un groupe professionnel est façonnée par un double mouvement d'inclusion et d'exclusion. Ainsi se tracent des limites à l'intérieur desquelles tous les membres de ce groupe se considèrent **identiques** selon les critères reconnus, et à l'extérieur desquelles existent d'autres groupes et leurs membres considérés comme différents – toujours selon ces mêmes critères. »<sup>1</sup>

Cette définition est-elle absolue et permanente ?

« Il y a eu des moments extrêmement pénibles et durs, où la volonté de destruction de certains participants avait réussi à contaminer le climat général jusqu'au point de **rupture**. [...] Je dois dire ces choses car il serait trompeur de présenter cette aventure comme idyllique! Bien au contraire, il y a eu de longues périodes d'angoisse, de discorde et de méchanceté, extrêmement éprouvantes pour le moral et la santé des participants. [...] La confiance, beaucoup plus que l'autorité ou l'intérêt, peut motiver l'architecte à aller jusqu'au bout des moyens difficiles qui conduisent à un milieu habité heureux et pas simplement médiocre. »<sup>2</sup>

« **Le travail en collectif est difficile. Les investissements ne sont pas égaux.** Comment chacun peut-il être lui-même, comme il le désire, et travailler à sa manière ? Le collectif Primadelus intègre chacun et jongle avec les différentes personnalités. En l'absence de hiérarchie, l'organisation s'en remet aux différentes personnalités et chacun reçoit une mission du collectif. Certains détestent l'administration et sont très efficaces dans l'action sur le terrain ou quand il faut aller chercher le bambou.

*L'énergie peut se donner lentement et de manière stable et fiable sur du long terme ou*



*Nous avons établi des règles et des règlements [...] pour assurer notre sécurité. Mais il n'y a aucune sécurité dans la séparation. [...]*

*Nous ne trouverons le bien-être que lorsque nous nous souviendrons que nous sommes inséparables les uns des autres.*

*M. Wheauey et M. Kellner-Rogers*

<sup>1</sup> Ducret, Grin, and Marti, *Architecte en Suisse*. p. 61

<sup>2</sup> Bouchain and unique, *Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée*. p. 98



bien intensément de manière ponctuelle. Comment être suffisamment à l'écoute les uns des autres ? Comment donner son énergie en restant à l'écoute de ses limites ? »<sup>3</sup>

3 Conversation du 25 septembre 2019 avec Aymon de Primadelus.  
4 Macé, *Nos cabanes*. p. 21

Qu'est-ce que le *Nous* finalement ?

« « *Nous* » est le résultat d'un « je » qui s'est ouvert (ouvert à ce qu'il n'est pas), qui s'est dilaté, déposé au-dehors, élargi. « *Nous* » ne signifie pas : les miens, tous ceux qui sont pareils que moi ; mais : tous ceux qui pourront être le « je » de ce « nous », l'endosser, le reprendre à leur compte, en éprouver la force. Il ne s'agit pas avec « nous » de dire qui je suis, de me déclarer ; il ne s'agit même pas de dire comme qui je suis ; mais ce que nous pourrions faire si nous nous **nouons**. « *Nous* » ne saurait ouvrir à la question de l'identité (en es-tu ?), mais à la tâche infinie qui consiste à faire et défaire des collectifs (oui, aussi défaire), des pluriels suffisamment soudés pour qu'ils puissent s'énoncer. »<sup>4</sup>

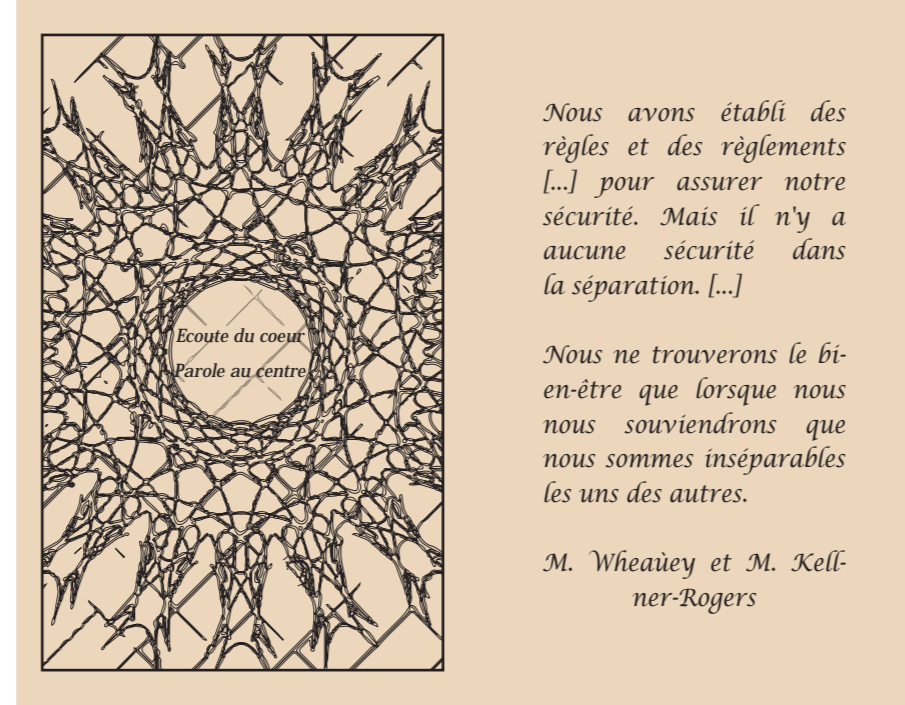
Quelle raison d'être nous un *Nous* ?

« Quels mots je place derrière « **idée de base, intention** » ? En tant qu'artiste contemporain, il faut une bonne raison de produire quelque chose d'artistique. On peut être dans l'art total mais ne demande pas au public de participer ou ne sois pas déçu s'il ne le fait pas. Le spectacle recherche une résonance avec l'histoire intime du spectateur ou une longue réflexion sur l'histoire commune. Viser à servir le commun, il faut une bonne raison d'être là ; alors il n'y a plus aucune raison que ça ne marche pas.

« Vous racontez quoi ? Pourquoi êtes-vous là ? » Si on me répond « parce qu'on a reçu des subventions », je m'en vais. « Quelle est ta bonne raison d'être là ? ». »<sup>5</sup>

Finalement, « c'est formidable le théâtre : pour une heure, pour une soirée, il faut quelquefois mille heures ou mille jours de travail qui vont **changer le regard ou la vie** de la personne qui regarde le spectacle. »<sup>6</sup>

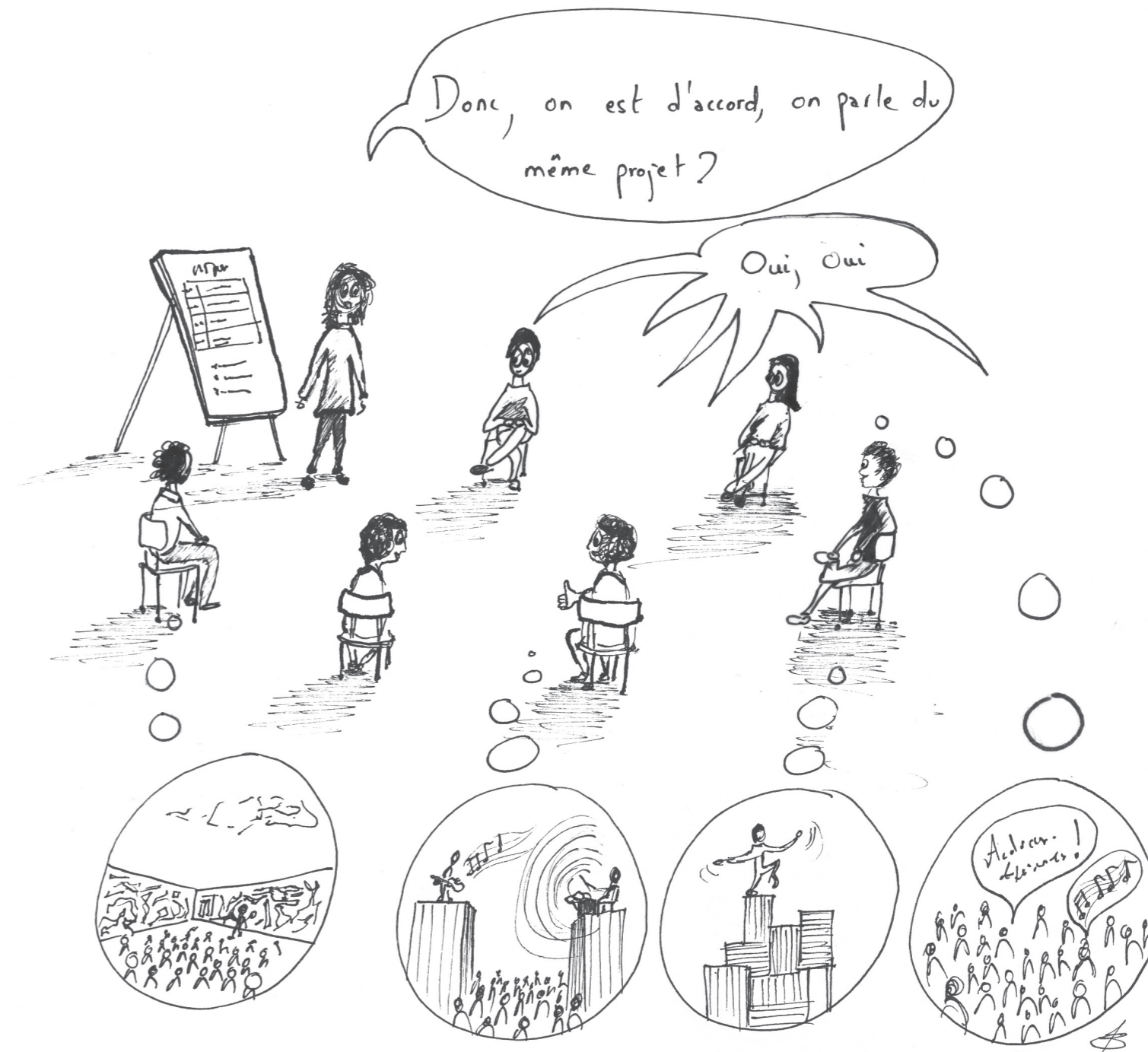
5 Nicolas Turon, discussion du 5 novembre 2019.  
6 Wilson, *Théâtres en utopie 9 entretiens filmés*. Patrick Bouchain



Nous avons établi des règles et des règlements [...] pour assurer notre sécurité. Mais il n'y a aucune sécurité dans la séparation. [...]

Nous ne trouverons le bien-être que lorsque nous nous souviendrons que nous sommes inséparables les uns des autres.

M. Wheaüey et M. Kellner-Rogers





Rien ne les empêche de partir en vrille s'ils en ont envie. Mais ils n'en ont pas envie, c'est tout. Les exceptions sont si rares que faire peser des contraintes très lourdes sur l'ensemble des travailleurs, avec pour seul but de maîtriser un éventuel mauvais sujet serait un colossal auto-sabotage.

Stan Richards

Photo ci-contre:  
Abri pour la régie des deux grandes scènes  
du festival Lapalette 2019

## Conversations en vue du PDM

Conversation avec François, membre co-fondateur de l'Université Du Nous diffusant les outils de la gouvernance partagée, le 20 mai 2019

« Ce projet touche à la musique et le participatif.

À quel niveau les participants sont-ils dans la participation : information, consultation, co-construction ou décision ?

Comment la présence de l'expert ne sape pas la créativité de l'équipe au sein du projet ? Comment laisse-t-il les autres agir en ne donnant qu'un avis ? La créativité se traduit par le fait que les idées partent dans tous les sens. L'architecte peut venir en aval et donner un avis. L'architecte pilote-t-il le projet ? Anime-t-il le processus ? Est-ce juste ? Intervient-il avec la casquette de l'expert de temps en temps ?

Il existe des méthodes qui permettent la convergence des créativité (Cf, la méthode des chapeaux), pour proposer une solution, la soumettre aux critiques, la reformuler... et finalement, trouver une synthèse. C'est encore de la co-construction, pas encore de la décision.

Si l'architecte prend la casquette de l'animateur-ice et celle de l'expert, il se trouve dans une prise de pouvoir. **Le pouvoir est dans le process.** Il faut que le process soit animé par une tierce personne.

Dans un processus par consentement, les différentes étapes sont : clarifier, exprimer les ressentis, exprimer les objections, puis laisser émerger l'intelligence collective.

L'architecte doit prendre le rôle de l'expert sans « prendre le pouvoir sur », sans amener les gens vers une solution en prétendant connaître la réponse. Rendre la **facilitation** à quelqu'un de



*neutre. L'architecte se rend présent en tant qu'expert. Il n'a pas plus de pouvoir objecté sur la décision qui se prend à coups d'objections et d'intelligence collective.*

*Dans le co-développement, un client vient avec sa problématique et le groupe se met à sa disposition en tant que consultant pour trouver la solution. C'est la pluralité des points de vue. »*

Conversation avec Blandine, professeur en droit à Lyon II, le 15 mai 2019

*« Quelle est la raison de travailler dans le cadre d'un festival de musique ?*

*Jusqu'à quelle échelle peut aller le participatif ? Jusqu'où est-il intéressant ?*

*Dans ce projet, l'architecte n'est-il qu'un expert consulté au sein d'un groupe ? Où est son rôle de conception ? Quelles sont les décisions qu'il prend ? Quels sont les décisions et les champs d'action des groupes de participants ? »*

Conversation avec Céline, danseuse en Belgique, le 18 juillet 2019

*« Préciser un énoncé, un narratif, la philosophie du festival. Donner la raison d'être du cercle. Sur quelle thématique vont travailler les artistes ?*

*Donner le plus de contraintes possibles pour que jaillisse leur créativité, leur répondant. Si le laps de temps qu'ils ont à disposition ainsi que l'objectif final sont clairement définis, alors ils feront avec.*

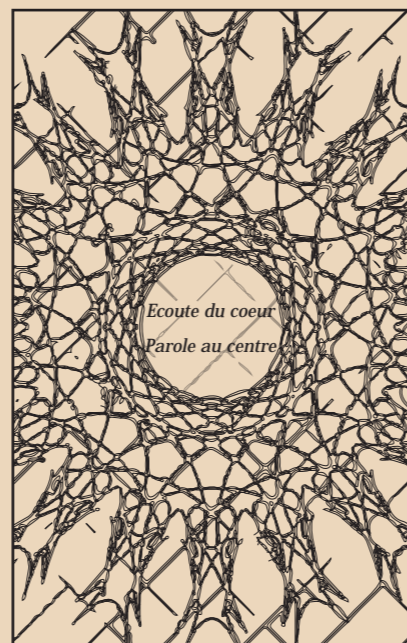
*Si les artistes sont fort occupés par ailleurs et que le projet de La Palette est peu rémunéré, ce sera le rôle ici de l'architecte qui invite, de relancer les équipes, d'entretenir la communication et la motivation, le lien, et l'engagement dans le travail lié au projet.*

*Définir :*

*- De quoi traite ou veut traiter le festival ?*

*- Qu'est-ce qui est possible ou souhaitable ?*

*Programmateuse c'est un métier. C'est un savoir-faire, un réseau. Architecte c'est un autre métier. Solliciter Léopold pour savoir quels artistes contacter. »*



*Rien ne les empêche de partir en vrille s'ils en ont envie. Mais ils n'en ont pas envie, c'est tout. Les exceptions sont si rares que faire peser des contraintes très lourdes sur l'ensemble des travailleurs, avec pour seul but de maîtriser un éventuel mauvais sujet serait un colossal auto-sabotage.*

*Stan Richards*

Conversation avec Jérôme, fondateur d'une école alternative et entièrement participative en France, le 2 Août 2019

*« Marshall Rosenberg dit : « Un des besoins de l'homme sur terre c'est de contribuer, il est heureux quand il peut le faire. » C'est ainsi que le financement participatif fonctionne. »*

Conversation avec Léopold, Programmateur du festival de La Palette, le 7 août 2019

*« Pour réaliser des détails propres dans les coupes du bois, il faut des équipes de maximum 4 à 5 personnes par structure, ou bien davantage de personnes réparties en **petites équipes** qui s'occupent de tâches différentes en parallèle. Ce sera une des contraintes de ce projet : la construction doit pouvoir se faire à plusieurs et de manière horizontale, tout le monde doit pouvoir participer. Il existe une structure d'accueil de jeunes en difficulté – habitants autour de Nancy - à qui le festival propose de participer lors de la construction. Il faudra intégrer dans le projet les habitants de Maron.*

*Les artistes de la danse, du théâtre et du spectacle ont souvent plus de répondant pour ce genre de projets expérimentaux et interdisciplinaires. Ils pourraient être plus ouverts et plus compréhensifs. [...]*

*Tout est enchevêtré : besoins techniques, alimentation électrique, programmation, etc. tout se construit ensemble.*

*Au sujet des invités, des artistes : inviter des amis ou des groupes de **professionnels** qui comprennent le projet et la philosophie du festival, le fait de donner son temps et son énergie par passion pour le projet sans attendre une rémunération particulière. Les **amateurs** demandent plus de temps, avec des professionnels, c'est plus rapide et plus coûteux en ressources humaines.*

*Durant l'année, l'architecte – puisque c'est lui qui invite les artistes sur ce projet – restera au cœur des **communications** avec Lapalette concernant notamment l'espace scénique qui est fort différent si les spectacles sont indépendants ou mis en commun. En effet, la question se pose de savoir s'il s'agit d'une zone commune qui peut être réfléchi par les artistes **séparément** ou si les trois artistes performant en **simultanée** (graffeur, concert et danse par exemple).*

*Il faudra trouver le consensus dans les prises de décision.*



Le thème de l'édition 2020 est à paraître.

Le spectacle aura probablement lieu dans l'après-midi du samedi ou du dimanche.

Si la scène remplace le « Circus », son apparence devra répondre à **l'esthétique d'ensemble du festival** construit par La Cagette. Il devra exister une possibilité de jouer sur ce circus pour les artistes qui ne sont pas dans le projet de performance, et qu'ils puissent l'utiliser à leur guise. Ça pourrait être une surprise que la scène se transforme complètement pour le show des artistes PDM.

S'il s'agit d'une scène en plus, elle sera difficilement sonorisée. »

Conversation avec Gaëtan, comédien sur Toulouse, quinze ans d'expérience dans les collectifs artistiques, le 30 Août 2019

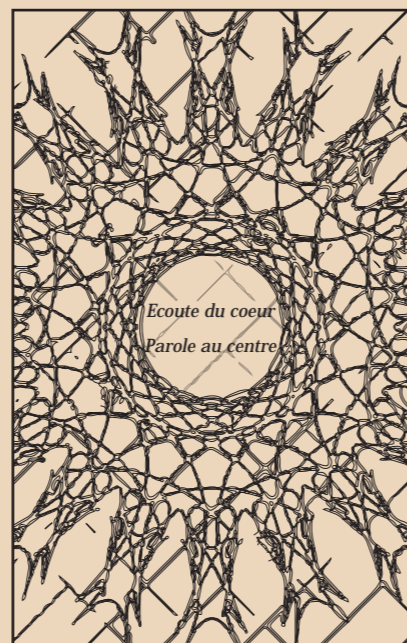
« Au sujet de la différence entre le **travail individuel ou collectif** : quand on est seul, on a besoin de plans et maquettes pour concevoir avant de construire. À plusieurs on peut passer directement au construit parce que la motivation est partagée, on rassemble les efforts pour solutionner les plans. On ne va pas utiliser les forces individuelles ou collectives pour les mêmes types de projet, pour les mêmes échelles ou les mêmes programmes. [...]

À quoi bon travailler un an sur un spectacle, monté de toutes pièces, qui n'aura lieu qu'une seule fois devant le public ? À quoi bon un **One Shot** ? Il vaut mieux partir sur l'idée d'une **performance**. Les artistes se rencontrent en février pour parler de la scène et créer leur spectacle. Ils auront lancé déjà leurs premières idées par Skype avant. En juin, ils se retrouvent encore quelques jours avant le festival pour monter et répéter leur spectacle sur une base d'improvisation. Chacun amène ce qu'il sait faire.

Semble intéressant de travailler sur l'horizontalité et le collectif. Il y a des **règles à définir et elles-mêmes sont amenées à changer**.

Se renseigner sur le collectif La Méandre à Chalon-sur-Saône qui construit déjà tout en collaboratif.

Pourquoi pas construire la scène - encore après l'ouverture du festival - avec le public puis donner concert le soir dans la structure tout juste terminée, voire encore en work-in-progress. Il y aurait un **espace de construction** plus ou moins fermé mais accessible pour quiconque veut participer. Il y aurait un panneau explicatif du process lisible à l'extérieur de l'espace de construction. Les



Les sociétés concentrent le pouvoir au sommet, donnant naissance à des hiérarchies rigides, et faisant perdre de la liberté aux travailleurs et, au bout du compte, de la productivité à l'entreprise.

Bob Fishman

plans seraient à disposition et facilement compréhensible pour que le public puisse bricoler.

On parle d'une construction éphémère en matériaux de récupération.

Se renseigner sur l'art contemporain des années quatre-vingt-dix. On ne veut pas pour ce festival d'un discours inaccessible comme l'était le leur.

Quel est le **discours, le narratif** du projet ?

Aller voir du côté de l'art contemporain ce qui se fait aujourd'hui, puis se positionner. Réagir, s'opposer, dénoncer, exagérer, amplifier, soutenir ?

Avec un **thème politique** comme celui des migrants, on pourrait imaginer que la structure forme un mur entre les artistes et le public représentant les vagues des migrants qui entrent progressivement derrière le mur. Revisite les thèmes des arts de la rue, inventer la suite. Avec quoi est-ce que le public repart ? Un changement de vision ? Une claque ? Dérangé ? Apaisé ? Est-ce qu'il se sent du parti des artistes ? Est-ce que le projet est participatif ou contemplatif ? Autre thème possible : la drogue, puisque les jeunes en consomment beaucoup dans ce festival.

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

Jouer pour un public jeune, d'une vingtaine d'années, le soir vers 22h quand il y a le plus de monde. En faire un spectacle valorisé, important dans cette édition 2020. Si c'est de jour, les conditions sont moins bonnes, le public est peu présent, de passage...pour une structure de cette envergure, il faut vendre un gros évènement et le valoriser.

Les artistes ne viennent pas avec leurs projets et envies personnelles, la construction se fait de zéro et ensemble.



Les sociétés concentrent le pouvoir au sommet, donnant naissance à des hiérarchies rigides, et faisant perdre de la liberté aux travailleurs et, au bout du compte, de la productivité à l'entreprise.

Bob Fishman

Est-ce que les **artistes** :

- ont l'habitude de travailler ensemble [et monter le spectacle PDM ira vite] ?
- est-ce que les artistes n'ont jamais fait de projet ensemble mais avaient la curiosité de travailler ensemble depuis quelque temps ?
- est-ce que personne ne se connaît mais c'est la motivation qui les réunit ?

Public à sonder en amont du cercle de rencontre de février.

Clarifier les limites du projet.

Les membres du cercle de février : compétents à domaine égal. 3 artistes, un directeur technique [Soizic de La Palette], un directeur de construction [Luca de La Cagette], un architecte, un facilitateur de l'UdN et Léopold qui suit le projet de la part de La Palette.

Question **budget** :

Calcul du minimum

Les trois jours en février : 1 500 € de nourriture et transport

Les trois jours de juin [festival] : 6 artistes : 2 000 €

Les cachets : 250€ par tête de titre avec TVA (reçoivent 125 chacun) : 1 500 €

⇒ Au grand minimum 5 000 € juste en ressources humaines.

Enfin, il y a la question de **l'inégalité de l'investissement** des participants. Étant un projet de diplôme, ce projet ne peut pas impliquer de la même manière tous les protagonistes, il ne pourra pas être totalement horizontal. Certains vont y réfléchir plus longtemps que d'autres et peut-être prendre plus de place dans les décisions, les conversations, les propositions d'idées. On retrouve ici le paradoxe d'une forme de hiérarchie dans une volonté de collaboratif. L'architecte dans ce projet a un pied dedans pendant qu'il se veut en dehors de la position de leader. »



Conversation avec Ruben, pianiste professionnel classique à Bruxelles, le 1er septembre 2019

« Les points de vue qui sont donnés par les différentes personnes interrogées sont à contextualiser. Ils viennent de l'expérience de chacun, dépendent de leur vision des choses et peuvent toujours être remis en question ou balancés par un artiste qui n'a pas le même background.

Le spectacle peut être répété, préparé avant. Un musicien classique aura besoin de savoir ce qu'il joue.

Un **One shoot** peut valoir le coup. Si le projet, la réflexion et le process sont intéressants. J'ai [Ruben] connu l'expérience d'un spectacle à représentation unique en Sicile, avec un danseur contemporain sur la Chaconne de Bach transcrite au piano par Busoni. J'ai le souvenir aussi d'un projet de fin d'études du conservatoire de St Quentin dans l'Aisne : un quatuor de saxophone jouait, réparti dans l'espace en interaction avec le public, une fugue. Chaque musicien se trouvait dans un coin de la salle pour jouer une voix de la fugue. Souvenir de la peinture d'une fresque pendant le jeu d'une fugue.

Dans ce projet, qui est intéressé par quoi ? Pourquoi ? Quelle réflexion sur l'art éphémère ?

La structure est réutilisable. Qu'en est-il du spectacle ? Peut-on réutiliser des ingrédients du spectacle ? Est-ce que le spectacle réutilise des ingrédients pré-existant dans les valises des artistes ?

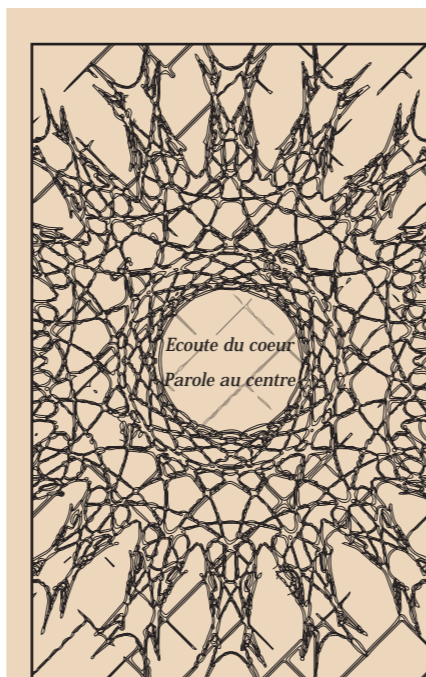
Des artistes qui ne se connaissent pas c'est plus intéressant, plus stimulant. »

Conversation avec Frédéric, Directeur musical du festival *Les Inattendues*, à Tournai en Belgique, le 6 septembre 2019

« Le rôle de l'architecte réside dans la gestion des contraintes techniques, le calcul des résistances des matériaux, l'application des normes de sécurité dans la structure, le respect du budget, etc.

Le thème devrait être amené par le festival. Quelle question veut se poser La Palette ?

Le **travail à distance** est courant entre artistes qui se skype : expérience faite avec un groupe de japonais qui se déplacent pour la représentation seulement.



Les bureaucraties sont faites par et pour des gens dont l'activité essentielle est de justifier leur existence, tout particulièrement quand elles se mettent à en douter.

Ricardo Semler

Il est plus difficile de travailler avec des artistes qui ont une idée bien précise, déjà en amont du projet de performance, de ce qu'ils veulent faire.

Il faut que les artistes aient une estime mutuelle de leurs compétences, qu'elles se complètent mêmes si les niveaux sont disparates. Il peut y avoir l'un d'entre eux qui a des idées et qui les amène et qui amène du niveau par exemple. Les musiciens offrent du répondant aux comédiens et vice versa. Dans ce projet PDM, ce serait commode de travailler avec deux artistes référents qui coordonnent leurs équipes.

Le festival prend en charge ce qui sera payé aux artistes pour leur temps sur place durant le festival. Le **budget** du projet leur offrira le complément pour leur travail supplémentaire dû à la création sur-mesure du spectacle.

Le budget des Inattendues 2019 à Tournai est de 350 000€, les tickets rapportent seulement 10%, soit 38 000€, le reste vient des sponsorings et des fonds publics. Le budget c'est du relationnel.

**Ce que coûte un artiste :**

250€ la journée avec spectacle [pris en charge par La Palette], 150€ pour une journée de répétition [pris en charge par le financement de la performance]. L'artiste reçoit 50% de cette somme, le reste c'est pour l'état.

Les musiciens **professionnels** ça coûte cher. On n'obtient jamais l'investissement en temps des **amateurs** avec des professionnels. Les amateurs répètent bénévolement des heures pour un morceau de base sur lequel un musicien professionnel vient faire un solo en étant payé. Les amateurs se sentent souvent valorisés et sont plus motivés.

Important d'estimer le nombre de personnes présentes lors de la représentation en tant que **public**.

Quelle scène ? [La scène de la performance remplace le Circus et recevra le spectacle le vendredi et samedi soir. Elle accueillera les autres concerts le reste du temps.]

Quelle forme pour cette scène ? Sera-t-elle comme un cirque, ou circulaire ? Est-ce qu'elle intègre le public ? Attention aux dispositifs qui n'impliquent pas le public qui se met en position

« méta » à analyser plutôt que vivre. Tout le public doit voir les artistes. Quelles allées ? Quels sentiers ? Quelles entrées ?

Une scène frontale évoque « ceux qui savent » devant « ceux qui reçoivent ». Les musiciens peuvent être répartis dans l'espace avec un retour de son pour s'entendre. Si la musique est écrite, s'ils ont l'habitude de jouer ensemble et/ou s'ils s'écoutent suffisamment alors ils n'ont pas besoin de se voir dans la pénombre. Le public doit pouvoir voir les visages des musiciens. Le son n'est pas le même de près ou de loin du côté ou de face... L'espace joue ici un rôle pour la musique. Cf le projet de musique : Minimale Sainte Cécile : Musique minimale dans l'église de Mourcourt : le public se promène au milieu des musiciens. Le mobilier des chaises de l'église est utilisé comme des dominos géants pour créer un parcours labyrinthique dans l'église. Utilisation du matériel à disposition.

Attention aux projections de vidéos ou d'images qui prennent toute la place : ce qui est sur scène, le live et les artistes n'existent plus. Inutile d'avoir de grands improvisateurs s'ils sont au second plan.

Dans l'événementiel, c'est souvent du one shot. Il est possible de créer un spectacle qui compose avec des ingrédients existants que les artistes amènent.

**La grande force c'est la simplicité.** On peut imaginer des choses qui soient simples.

Dans un projet il peut y avoir cette personne **pilote** [ici l'architecte] qui assume d'amener le carburant. Est-ce que les artistes décideraient de travailler sur le contre-thème du festival plutôt que sur son thème ? »

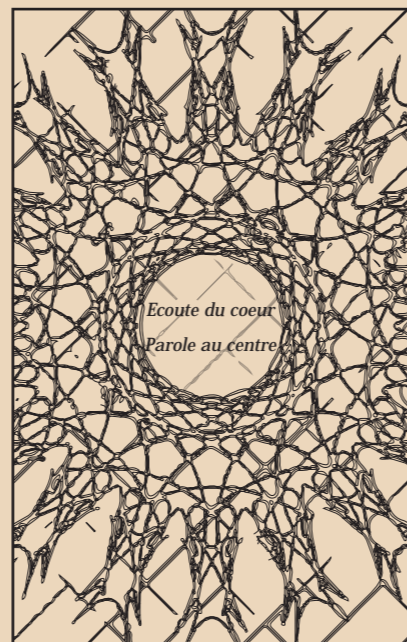
Gaëtan, comédien, médiateur culturel à *La Ferme des Tilleuls*, à Renens, le 21 septembre 2019

Horizontalité dans le projet de Performance au sein de Lapalette festival :

« Il ne s'agit pas de réinventer la roue avec ce projet expérimental.

Le cadre théorique existe déjà et ce projet en est simplement une application.

Le thème extérieur (le sujet de la performance) réagit avec la structure. En énonçant que le thème sera choisi à telle date par le comité de Mets le Son (association organisant le festival



Les bureaucraties sont faites par et pour des gens dont l'activité essentielle est de justifier leur existence, tout particulièrement quand elles se mettent à en douter.

Ricardo Semler

Lapalette), l'horizontalité est rompue. La **verticalité est en fait redistribuée**, c'est le principe du relais et de la délégation. Le projet de performance crée un terreau fertile pour des initiatives réparties entre les différents acteurs.

Les artistes demandent à l'architecte de jouer le rôle du chef d'orchestre. Jusqu'à quel point ? Jusqu'où faut-il des contraintes ? L'architecte ne sera pas maître de ce qui se créera par le collectif d'artistes.

**L'horizontalité induit des frustrations.**

Le cadre est constitué de deux éléments : le thème de la performance et le but final de la réalisation. La structure va subir un mouvement sous l'influence du processus et des décisions des artistes.

On peut par exemple imaginer le process ainsi : la structure est donnée, de base, toute conçue et on la **démolit** ensemble. Qu'est-ce qui ne va pas dans cette structure ? Par exemple : l'architecte présente aux artistes une scène entourée d'un rideau noir avec un public qui se tient dos à elle. Qu'est-ce qui ne marche pas ? Où est l'efficacité ? L'architecte pourrait arriver avec une proposition formelle très forte, une position qui vise l'optimisation capitaliste la meilleure et que les artistes discutent ensuite. Le principe collectif pourrait être justifié par la réduction du coût de la main-d'œuvre, le diagramme de Gantt permet de gagner du temps... (cf. Work Breakdown Structure : les diagrammes de Gantt). Inviter les artistes à se positionner par rapport à une proposition plutôt qu'à en développer une en partant de rien.

En discutant avec un architecte, tout d'un coup tout est possible. Il peut décrire techniquement toutes les solutions.

Le projet peut passer par le dessin de ce que les artistes ont en tête.

Qu'est-ce qu'on bouge ? Qu'est-ce qui pourrait soutenir ce thème ?

**Le spectacle découle du process.**

L'architecture du spectacle propose **habituellement** un écrin dans lequel les artistes s'adaptent.

Le travail de l'architecte peut être de créer la forme la plus adéquate pour un festival (une structure qui soit pérenne sur plusieurs années), et pour un message laissé au public. Or ici, en refusant la position de metteur en scène, le regard extérieur, l'architecte prend le **risque** que le collectif s'embrouille. Un but commun cadré les rassemblerait pour travailler ensemble. En utilisant la même langue française on n'est déjà pas sûr de se comprendre, alors sans but clair...



**Tout le process sera montré dans la performance.** Le résultat final doit être accessible et visualisable au commencement. Pourquoi dépenser autant de temps et d'énergie dans quelque chose qui ouvre le flou, qui est si vague pour commencer ? Plus le thème et l'objectif final sont définis, plus le spectacle donne de contraintes, plus l'architecte pourra se concentrer sur l'architecture. Cette définition de départ libère du temps pour travailler l'architecture. **Il faut réduire les contingences extérieures pour comprendre le principe de l'horizontalité.**

Est-ce qu'il faut un metteur en scène ?

Les deux garanties que le projet ne s'effondrera pas sont : le metteur en scène et l'architecte, l'un pour le spectacle et l'autre pour la structure. Est-ce que l'horizontalité pour les artistes existe ? Le projet peut continuer d'étudier **l'horizontalité** en architecture même si le thème et le but sont définis de manière **verticale**. Ce sera même plus adapté pour se consacrer à l'architecture.

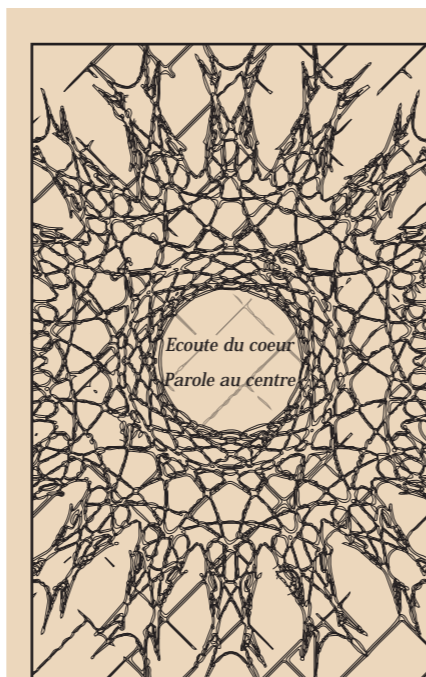
Au sujet de la construction participative : il faut faire croire au grand public qu'il peut le faire. La construction doit induire une grande flexibilité. Les personnes pourront construire ce qu'elles souhaitent, la solidité de la structure a été anticipée et garantie en amont par l'architecte. Si le matériel mis à disposition des volontaires/artistes est en feu, ils se brûleront. C'est à l'intelligence et l'expérience de l'architecte que revient de concevoir un matériel de travail adapté et efficace.

Dans ce projet il vaut mieux partir du postulat que ça va mal se passer, que le collectif va connaître des tensions, voire se dissoudre, parce qu'il y a lieu de parler de scène même sans spectacle. Il n'est pas nécessaire de parler de spectacle avec les artistes, il pourrait y avoir seulement une réflexion commune sur la nature d'une scène. On devient dictateur en prenant soi-même les décisions quand les remises en question par le collectif sont permanentes et que le projet n'avance pas mais est en constante variation. Le dictateur vient figer la solution.

Le process en soi, sans spectacle, répond déjà à l'horizontalité. S'enlever la pression d'obtenir un spectacle aboutit. C'est comme une épine sous le pied, dont on peut en fait se passer, le projet n'en dépend pas. Même si le projet de spectacle échoue, on peut continuer car au final y'a quand même le résultat de la scène. Peut-être qu'à la fin, les artistes ne montrent rien sur scène mais repartent avec la **réflexion du processus**. C'est leur ego qui risque de réagir s'ils doivent monter sur scène pour un spectacle non abouti.

L'échec du projet de spectacle répond à la problématique de la même manière que l'utopie répond à la question. Le crash sera instructif. Il est évitable avec un **cadrage**.

Le process éprouve une certaine manière de mettre en place un projet. Qu'est-ce qui est de l'ordre



The shame-bound person  
was to get  
from birth to death  
without ever being  
an echo  
on the radar of life.

Francis Weller

de l'ego de l'architecte dans la centralisation des décisions sous sa casquette aujourd'hui ? 4 corps de métier sont engagés dans le projet et parleront de la scène, chacun avec sa vision propre. Quelles sont les contraintes de chacun ? Est-ce qu'ils ont déjà joué sur des scènes non adaptées ? En quoi l'étaient-elles ?

Est-ce que les comédiens montent sur scène ? oui/non ? Pourquoi ?

Si un artiste décide de quitter le collectif pour cause de tensions, c'est à intégrer dans la réflexion, c'est un témoignage. Ça enlève à l'architecte la pression d'y arriver au bout du projet et aux artistes la pression de monter sur scène. L'architecte prend en charge le projet architectural à deux niveaux : il prend en compte l'opinion des artistes par rapport à la scène et assure l'existence finale d'une scène pour le festival. Les artistes nourrissent la critique et la réflexion. L'architecte assure une fluidité et une souplesse dans la conception de la scène tout en prenant la responsabilité que ça tiendra. **L'absence de spectacle n'invalide pas le processus.**

La réflexion est partagée avec les artistes autour du bois récupéré.

En quoi l'architecte sera-t-il plus qu'un technicien qui maîtrise les contraintes liées aux matériaux ? En quoi sera-t-il différent d'un décideur qui impose la forme conçue et finale d'un bâtiment ? Comment trouver l'entre-deux ? **Où placer le curseur entre technicien et décideur ?** Quelle est la place de l'ego dans le rôle de l'architecte ?

Le projet pourrait être une démonstration d'un type de collectif, en sachant qu'il n'est pas horizontal dans l'absolu. L'architecte peut amener les gens à réfléchir, se poser les bonnes questions sur la lumière, la spatialité, les flux, etc. On ne parle pas de scénographie mais bien d'architecture. L'architecte avec son expérience peut anticiper le fil de la conversation et jongler avec les paramètres qui influent sur les décisions, et ainsi guider le fil de la réflexion. Il est là pour que les décisions soient prises avec toutes les clés en main, qu'elles soient prises le mieux possible, par les corps de métier concernés.

**Il y a trop de projets qui ont échoué dans le flou.**

Filmer les séances communes pour voir l'interaction entre ce qui est en jeu et les personnes/corps de métier qui réagissent.

L'intelligence collective est guidée par un but précis.

**Qu'est-ce qu'un facilitateur architectural ?**

Cette rencontre entre architecte et artistes est très concrète. On parle de scène et non de spectacle. Une scène adaptable à tous les spectacles. Elle pourrait même être réduite jusqu'à être

purement virtuelle, on ne cherche plus d'écrin. A-t-on besoin d'architecture pour le spectacle ? Non, le théâtre de rue en est un parfait exemple. Et s'il n'y a pas d'architecture, n'y a-t-il plus de spectacle l'hiver ?

Que la structure finale ait de la gueule ne change rien à la réflexion. Elle n'est pas conçue pour un spectacle de ces artistes, elle est conçue pour Le spectacle, le générique, le concept.

Quelles sont les modalités du fonctionnement de ce festival Lapalette sans architecte ?

Pourquoi pas créer durant le festival un atelier participatif où les festivaliers peuvent concevoir la scène de leur imaginaire ? Ils pourraient la voir dans sa globalité, changer d'avis, etc. Cette expérience pourrait être filmée.

Quel est le but visé de ce projet. Un chef semble nécessaire. Est-ce que le porteur du projet est ici l'architecte ?

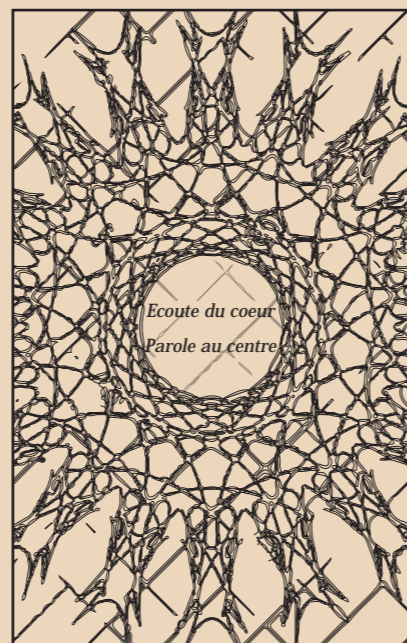
Jusqu'à où va l'horizontal en architecture dans un festival de musique ? À l'heure actuelle, ça roule sans architecte. **Pourquoi est-ce intéressant que se greffe une architecture réfléchie ?**

À quel moment qui intervient pour quelle tâche ? Qui doit valider quoi ? Quand ? »



1 Autre exemple de scène quadrifrontale: Le Grand Orchestre Psychédélique de Nouvelle Austrasie, création originale à l'occasion des 10 ans de L'Autre Canal, Nancy, mars 2017 :

« 14 musiciens disposés autour du public, pour une transformation de l'espace et du temps. Une créa lumière et une création sonore en 4 points, pour recréer l'ambiance d'un grand club électro-psychédélique, démesuré, massif et immersif. » Le Grand



The shame-bound person  
was to get  
from birth to death  
without ever being  
an echo  
on the radar of life.

Francis Weller

Orchestre Psychédélique de Nouvelle Austrasie - « Indian War » [en ligne]. 20 mars 2018 [consulté le 01 janvier 2020]. Disponible à : <URL : <https://www.youtube.com/watch?v=xPrEijBhPVA>>.

L'Autre Canal est une salle de concert à Nancy et locaux d'enregistrement (maison de production en devenir), il collabore avec Lapalette festival, au niveau du matériel par exemple.

Image:  
1789 joué par le Théâtre du Soleil sous la direction d'Ariane Mnouchkine en 1970  
© Martine Franck | Magnum Photos

Concernant le lien au public :

« Si tout d'un coup on dit qu'il n'y aura pas de frontalité entre scène et public, alors on ouvre un champ des possibles :

- Quadrifrontal comme dans le projet de Wajdi Mouawwad, l'auteur du Sang des promesses joué à Avignon. <sup>1</sup>
- Cirque
- Murmures à l'oreille. Living theatre.

Tout système a sa limite. »

« L'espace scénique est chargé historiquement, il y a eu beaucoup d'essais et peu d'exemples convaincants. Le spectacle induit une frontalité. Sortir du face-à-face, spatialement c'est compliqué. Le XX<sup>e</sup> siècle a remis en question la frontalité, avec quelles conclusions ? La scène à 360° mise en place lors du festival de la cité, par exemple, n'était pas une réussite spatiale. »

Conversation avec Jean-Gilles Decosterd, architecte vaudois, le 23 septembre 2019

Question de la préméditation : Jean-Gilles Decosterd, architecte, raconte la structure qu'on lui a demandé de concevoir pour recevoir l'œuvre d'une artiste, Danielle Jaqui, à la Ferme des Tilleuls.

« Dans la définition de l'art brut, il y a le fait que la création est une nécessité et non pas une finalité d'exposer ou de vendre. Ce qu'on appelle Neuve invention est une œuvre d'une artiste qui s'apparente à l'art brut mais sans l'aspect thérapeutique de la création.

La dimension psychologique dans le travail avec Danielle était source de conflit et part intégrale du processus et du projet. L'œuvre à Renens est une œuvre qui devait être placée à la gare d'Aubagne, à côté de Marseille. Pour des questions de politique, le bâtiment de la gare ne pouvait plus recevoir ses œuvres. Or elle avait tout esquissé pour ce bâtiment.



Danielle travaille sans préméditation. Elle reçoit le fait de prévoir quelque chose comme un emprisonnement, une trahison. Il existe une tension entre ce qui existe et ce qu'elle en fait, entre le banal et l'exceptionnel, entre l'usuel et le squatt, entre le blanc des murs et la prolifération des céramiques colorées. C'est une véritable colonisation de l'espace. La création s'invente au fur et à mesure. La croissance est organique et s'ancre dans le moment présent. Danielle a remué, porté et façonné à la main 70 tonnes de terre. Actuellement la Ferme des Tilleuls est en possession de 500 m<sup>2</sup> de pièces baroques non préméditées. L'équipe de La Ferme a dû étiqueter et répertorier chaque pièce pour son transport à Renens. C'est magnifique de bosser avec elle. C'est une folie magnifique. Le volet économique est en cours de négociation avec les autorités publiques.

Se pose la question de la forme du projet étant donné qu'il a été imaginé pour épouser les façades de la gare d'Aubagne. Pour ce projet, il faut inventer un mode de construction et ses formes qui puissent être colonisables par les céramiques de Danielle. Il faut penser le projet à l'envers.

Est-ce qu'un architecte peut penser des formes pour la forme et sortir de l'utilité ? L'architecte prend ici le rôle de l'artiste formel et Danielle celui de la décoratrice ?

Elle ne peut pas prendre le rôle de constructeur de la structure porteuse de son œuvre. Elle imaginait des formes de la même manière que ses céramiques : des formes colossales mais cette fois-ci préméditée. »

#### « Préméditation ou méditation ?

Aucune œuvre n'est préméditée comme le fait un architecte mais à Meyrin le montage s'est fait en silence, l'attention aux gestes et intentions des autres est décuplée.

L'architecte est passionné par la forme comme le sont les artistes mais il a à gérer bien des contraintes supplémentaires : les matériaux, le transport, la sécurité. Plus un projet prend de l'envergure et de l'ampleur dans ses dimensions moins il peut être improvisé.

Une anecdote par rapport aux contraintes des matériaux : sous les latitudes européennes, le diamètre du bambou est largement inférieur à celui qu'il atteint en Asie ou en Amérique du Sud. Là-bas ils peuvent facilement construire des échafaudages en bambou pour la construction des immeubles. »<sup>1</sup>

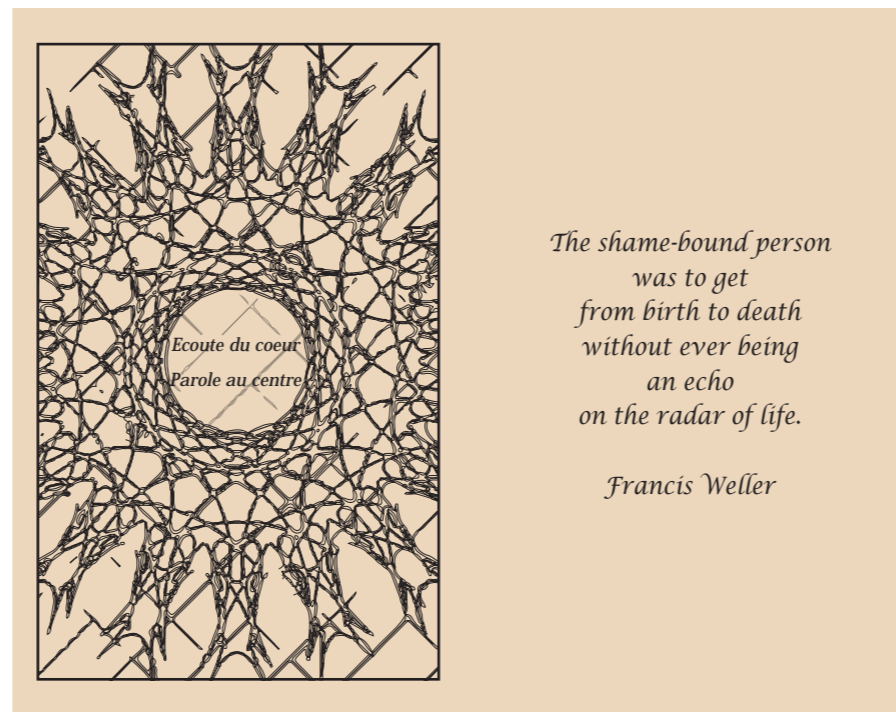


Image:  
Mephisto joué par le Théâtre du Soleil sous  
la direction d'Ariane Mnouchkine  
© Paul Fructus

The shame-bound person  
was to get  
from birth to death  
without ever being  
an echo  
on the radar of life.

Francis Weller

<sup>1</sup> Conversation du 25 septembre 2019 avec  
Aymon de Primadelus.

Caroline Kempeneers, comédienne, auteure, metteuse en scène sur Bruxelles, le 24 septembre 2019

« Toute mon essence se transmet quand je fais mon travail. [...] »

La projection lumière c'est beaucoup de technique pour peu, pour une demi-heure de spectacle, avec un matériel très spécifique mais dont le rendu pourrait être atteint autrement. Et ça coûte cher, la faisabilité est difficile et ça prend trop de place en création alors qu'ici ce n'est pas l'idée centrale du projet. Être ingénieur lumière c'est un peu un casse-tête avec beaucoup de matériel spécial. Le projecteur-lumière qui tourne, qui balaye, projecteur à faisceau, projecteur au sol sur bord de scène, tablette d'électricité, prise, lumière rasante... etc. Pour découper des espaces, on peut le faire de manière manuelle, selon que le[la] comédien[ne] se place proche ou loin dans l'espace, ça le découpe dans le noir. Le rendu est possible en plus basique. Il vaut mieux viser le minimalisme avec les lumières.

La musique découpe l'espace. C'est plus important que les comédiens.



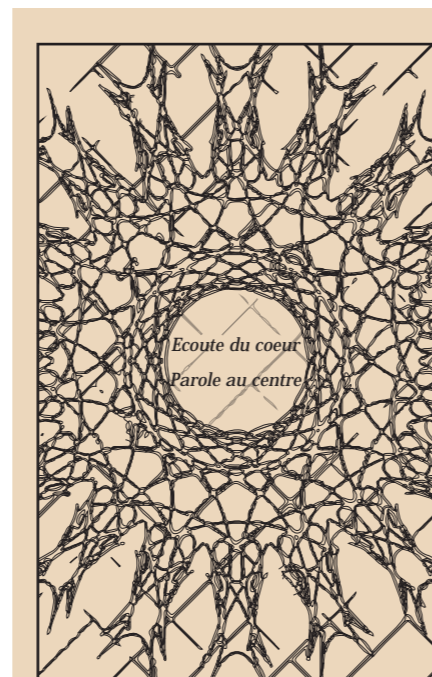
La musique, la danse et le son dans leur rapport à l'espace :

Comment la musique découpe l'espace ? C'est la plus forte manière de créer un univers. Où est-ce que le son est mis sur la scène ? Comment le public reçoit la musique ? Où place-t-on les enceintes ? Une voix au fond du plateau ? Les mots créent des sensations. Avec une ou trois personnes a-t-on la même chose ? C'est dommage de choisir une danseuse et trois comédiens : en performance, ils vont prendre beaucoup de place. Or, la réplique c'est le public. En performance, c'est rare qu'ils interagissent à deux ou trois. En performance : on s'adresse au public, on balance une matière au public. C'est rare qu'il y ait trois personnes qui se causent, ça devient dramaturgique, davantage une pièce de théâtre qu'une performance. Le concept de performance est juste dans ce cadre mais il ne faut pas oublier le processus de performance où on jette... et il se passe quelque chose. S'il jette à un autre comédien ça devient du théâtre et pas une performance... ou bien il faut un mois de répétition en intégrant musique et danse pour pas que ça fasse brouillon quand l'un ne sait pas où se caler. Les comédiens ont un discours commun. Si on partage le discours entre chacun des musiciens et des comédiens, tout se chevauche et alors le rendu est brouillon avec trop d'informations. La musique définit une scène et définit un univers doux et dessus le comédien cale son jeu : miser au maximum sur la musique.

**Le théâtre a un impact avec beaucoup de répétitions pour savoir dans quel espace dire le mot.** Ici il n'y aura pas de temps de répétition et d'amont. Pour pas que ça ne rende pas brouillon, il vaut mieux viser le sensitif pas le discours, la sensation pas les mots. Pour que ça ne soit pas n'importe quoi tel un jet théâtral insuffisamment creusé. La dramaturgie est pensée comme un architecte, préméditée en amont. Ce n'est pas très réaliste de demander à trois comédiens de faire une performance. On pourrait avoir un meilleur cocktail de balance avec plus de son et de musique pour être dans la sensation. Au théâtre le créateur de lumière dessine l'espace et le discours demande d'être balaise. **Le son provoque une immédiateté de réaction du spectateur alors que les mots demandent du temps pour être intégré par le spectateur** : viser ici un univers **sensitif**. Ça donnera plus de relief à la **performance**. C'est intéressant le parallèle entre le projet surréfléchi de l'architecte et le feu d'artifice des artistes avec le maximum de couleurs possibles. Chaque ligne a un discours. La danse se suffit. Comment va-t-elle trouver sa place au milieu des comédiens ? Comment la musique va trouver un morceau et une place ? Plutôt que d'allumer trois chambres en même temps, on construit trois univers différents qui se suivent, c'est plus efficace, plus simple pour la lumière. Sans superposition, le spectacle est plus lisible. Le premier espace s'allume et s'éteint pendant que le deuxième commence, etc.

La référence de Luc Amoros montre tous les peintres à l'action en même temps. La somme

Image:  
Luc Amoros - Page Blanche - Chassepierre  
© Alexandre Dulaunoy 2012

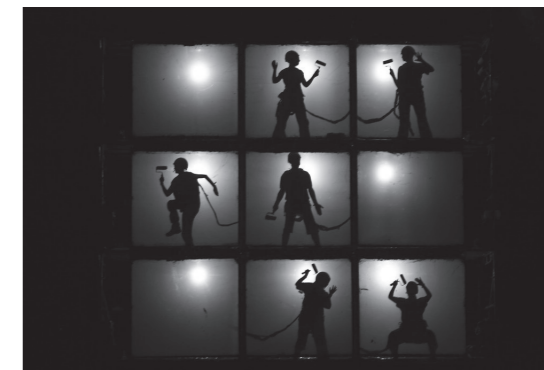


L'architecte est l'organisateur du spectacle de la parade princière. Il est le metteur en scène et le créateur des décors éphémères ou durables.

Jacques Aron

de leurs œuvres fait un tableau. Ils ont dû calculer au préalable les dimensions exactes de leur dessin. Ils chantent ou discutent en même temps mais il a fallu deux ans de répétition, de programmation et de travail pour y arriver.

Le metteur en scène a une image dans sa tête et il la communique et voit comment les images rebondissent. Un spectacle ça part d'une volonté de quelqu'un et les autres se mettent à son service et ça devient commun à tous. Le processus est plus difficile sur un court laps de temps d'autant que les artistes ne se connaissent pas. Ça demande une énergie considérable pour les comédiens d'écoute et de création rapide. Ce n'est pas un processus facile. C'est possible d'explorer ça même si c'est difficile pour ceux qui participent. Si le performeur est tout seul, il se filme, et il regarde et analyse ce qu'il provoque. Il demandera des avis, ou bien il écrira ce qu'il va faire : il sera son propre metteur en scène. Une performance est toujours réfléchie. Le metteur en scène ne s'impose pas mais vient comme **proposeur, avec une idée, pour faire avancer un projet.** »



Conversation avec Gaëtan, comédien sur Toulouse, le 27 septembre 2019

« On est tous metteurs en scène on est tous scénographes. L'architecte met dans la peau des metteurs en scène et des comédiens.

Scénographie et archi ça se ressemble. Le metteur en scène peut être scénographe et l'architecte peut être scénographe. Mais le metteur en scène ne peut pas assumer le plein rôle d'architecte.

Le principe de la dramaturgie est : on s'inspire de références puis on les réinvente. »



POUR PRÉPARER LE WORKSHOP, Sébastien Grosset, le 1er octobre 2019

« C'est une mauvaise idée de faire travailler les comédiens avec des idées. [...] »

**La scénographie c'est l'art de la présence et l'architecture c'est l'art du projet, de la projection dans le futur.**

Une solution pour travailler en tant qu'architecte avec des artistes c'est de travailler par objet - je remplis tout de suite l'espace d'objet. Le carnet de croquis c'est à l'architecte ce que la scène est pour le créateur de plateau, pour les comédiens. Comment j'interviens dans ce carnet de croquis ?

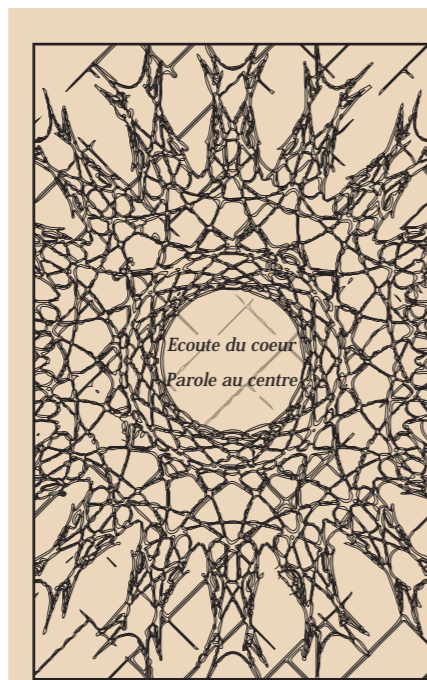
Déjà occuper l'espace tout de suite. Ce n'est pas une question de gouvernance c'est une question de création. Suivant la discipline et le matériau travaillé, la méthodologie est différente. [...]

Il faudrait trouver un matériau qui nous permette de faire du 1 :1 en février. On sera à la même échelle au même moment, que l'architecte soit en co-création avec eux. [...] Ça prédétermine tout parce qu'ils s'assoient dessus et non parce qu'ils l'imaginent. Je me souviens d'un projet où, en amont du spectacle, on avait répété le texte dans des lieux existants et différents, avec une règle : interdit d'utiliser un objet pour autre chose que ce qu'il est. On ne pouvait pas faire semblant. Se crée une tension entre l'exigence du texte et ce qui est là dans le réel. La relation à l'espace et mobilier réel naît, et jamais la représentation ou projection. C'est la négociation avec ce qui est là. Ça met tout le monde sur même longueur d'onde.

Si je prémédite tout comme une architecte, ce ne sera pas processus collectif. Soit je reconnais l'état de fait que ce n'est pas de la gouvernance collective parce que je n'ai pas le même statut. Jusqu'où je bosse en direct alors que mon métier c'est le projet, et jusqu'où ils se projettent alors que leur métier c'est la présence ? [...]

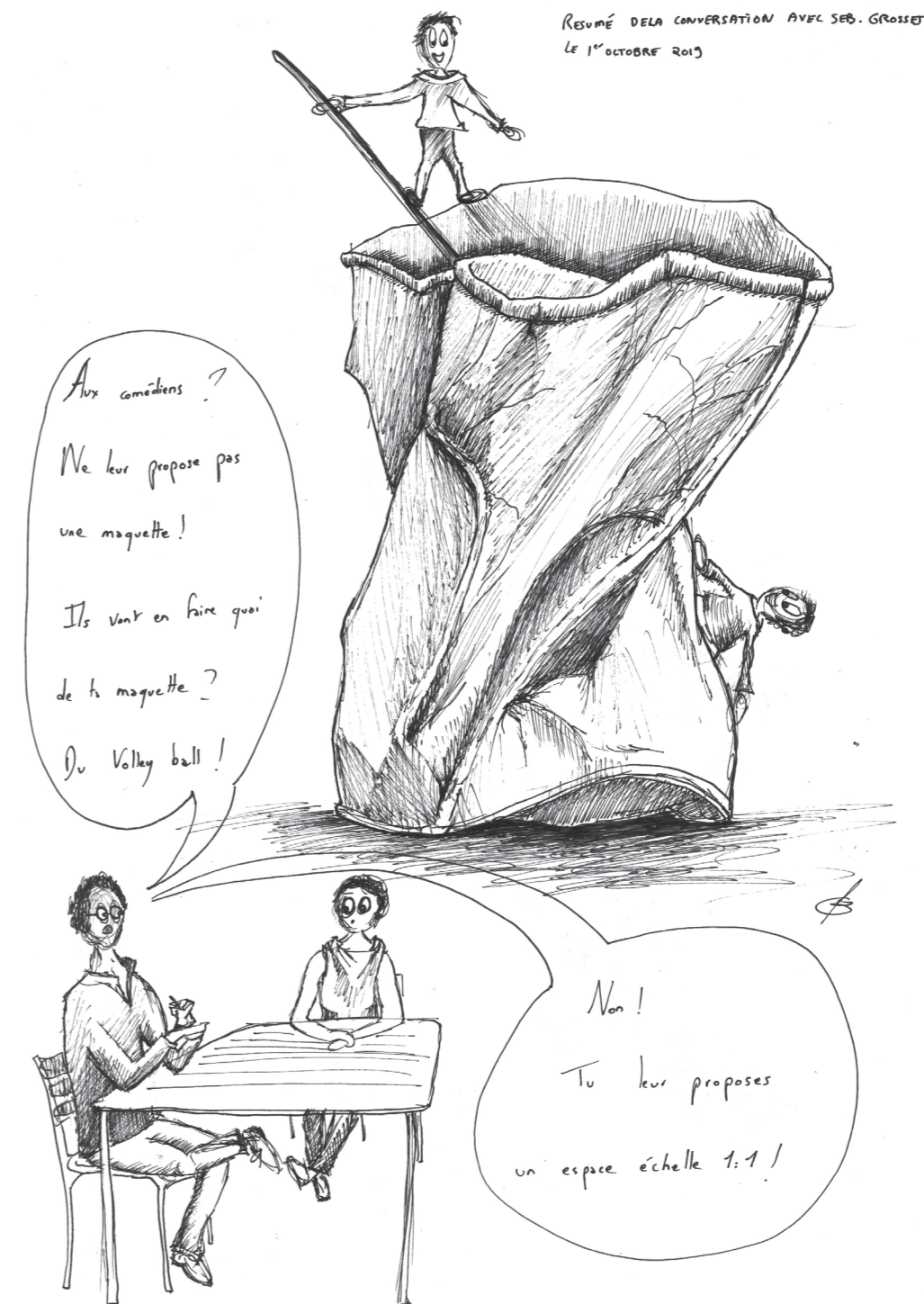
Le problème c'est le rapport à la temporalité des méthodes de création de ces deux disciplines.

Ils peuvent se projeter mais ils vont perdre ce qui fait leur spécificité : être dans le présent. Ils vont faire comme s'ils étaient auteurs... mais en moins bien. L'auteur travaille le mot comme un créateur de plateau fait avec la matière du plateau. On perd le savoir-faire en déplaçant les curseurs. La projection dans l'espace c'est la spécificité de l'architecte et le jeu celle des acteurs.



La concentration des privilèges entre les mains de quelques-uns est inhérente à la productivité industrielle. [...] Jamais l'outil n'a été aussi puissant. Et jamais il n'a été à ce point accaparé par une élite.

Ivan Illich



Pour préparer le workshop de février, on peut préparer la question : « *quelles sont nos inspirations communes ?* » et par exemple lire quelque chose avant de se voir. Une bibliothèque ou iconographie commune. C'est un long travail de pure théorie qui crée un fond culturel commun (photographie, littérature, philosophie...), qui n'est du domaine d'aucun des artistes. Trouver un endroit neutre qui n'est à personne : il n'y a ni visiteur ni accueillant. Inventer comment le créateur de plateau projette et comment l'architecte est dans le présent. Avec un objet ça marche assez bien ; c'est manipulable tout de suite. C'est possible aussi avec une tour d'échafaudages. Il faudra marquer l'espace. Ensuite l'architecte ne travaillera que l'esthétique. L'architecte choisit les matériaux mais eux ils font la volumétrie parce qu'ils vont l'habiter.

Comment on fait pour avoir une architecture du présent et de la présence ? Heidegger disait on habite avant de bâtir...et avant de penser.

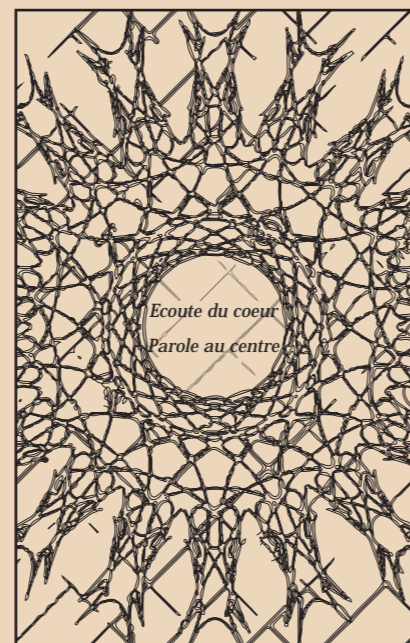
**Il faut que des actions scéniques changent ce projet. Il faut que le projet ait cette souplesse.**

L'enjeu est de se comprendre les uns les autres dans un rapport à la temporalité qui n'est pas le même. Le collectif a besoin de temps pour s'entendre, les architectes n'ont pas le même rapport au temps que les comédiens. Ce qui sera joué est influencé par le moment et le lieu où ils le font ; si le lieu change, l'improvisation change donc la musique aussi. [...]

Que chacun amène son savoir-faire.

Si on fait de la création de plateau, le scénario sera créé ensemble... mais que chacun apporte des matériaux : les comédiens des textes et des inspirations et l'architecte de espaces, pas des plans-maquettes. Chacun amène des ingrédients et des matériaux. Ils amènent des bouts de spectacle et l'architecte un marquage au sol (tissus, scotch, échafaudages). Chacun amène quelque chose. Arriver avec des maquettes c'est bien et insuffisant. Pour se confronter à ce que je fais il a besoin de 3D. Une maquette est un objet. Pour créer comme des comédiens il faut un espace sinon ils sont auteurs. Réfléchir aux paramètres qu'on met en place. Tissu ne se bouge pas parce que c'est du bois qu'il représente. Quel choc créer entre l'espace et leur jeu ? Ou bien on invente une scène en modules qui peut toujours bouger.

Ce n'est pas que l'acteur ne peut pas imaginer, c'est que c'est dommage : il ne va pas improviser de la même manière, ce qu'il fera sera moins bien. Au moment du plateau on traite l'objet comme il est, or s'il représente une autre échelle : elle aura subi le même traitement. Qu'est ce qui va se passer ? Ce ne sera plus possible mais il reste l'empreinte de quelque chose de concret. Il vaut mieux utiliser des matériaux qui ne soient pas de la pure spatialité mais qui sont objet en tant que telle. Tapisserie genrée, connotée. « Prends ça pour ce que c'est. » Il va se passer



*La concentration des privilèges entre les mains de quelques-uns est inhérente à la productivité industrielle. [...] Jamais l'outil n'a été aussi puissant. Et jamais il n'a été à ce point accaparé par une élite.*

Ivan Illich

quelque chose. La scénographie sera du bois neutre mais écrite avec papier peint pour enfant. Les spectateurs ne comprendront pas mais sentiront une étrangeté et un décalage. L'accident du moment de la répétition se retrouve dans la performance, avec les charges signifiantes et narratives du moment de la répétition. Il faudra tout filmer, tout documenter car à la fin on prend une décision avec le film : les acteurs ne voient pas ce qu'ils sont, ils sont dedans. Ils ne bossent pas en plan et élévation. Le film donne du recul pour décider. C'est le moyen documentaire le plus complet.

« Si je ne vais pas sur le plateau je suis en situation de metteur en scène. »

Règle à poser : chacun arrive avec un solo. L'architecte arrive avec des échafaudages et du scotch sur les murs.

Arriver avec quelque chose et LE FAIRE sur le plateau. L'architecte, comme regardant sera en position de metteur en scène, il tient le rôle du public pendant les répétitions. L'autre option c'est de monter sur le plateau ou de s'occuper de la vidéo avec un travail de documentation, vidéo, croquis.

NE PAS FAIRE QUE IMAGINER. Il faut un carnet de croquis collectif. « T'as de choses nulles tout le monde le sait mais on balance ! On cherche autre chose ». Les comédiens sont exposés. Tout semble faux pendant un moment et d'un coup au bout de 2 semaines ça éclôt c'est magnifique... ça peut aussi être brillant au début et ensuite « flop ».

Le collectif belge tg STAN, avec l'auteur Tiago Rodrigues, travaillent sans répétition, sans metteur en scène. Ils n'apprennent pas vraiment le texte. Pour trouver la dramaturgie, ils jouent longtemps. La représentation est une répétition sans être une répétition. Au fil des représentations le jeu menait comme ça. C'est un type de jeu particulier composé de deux temps qui se superposent. On les voit jouer et interpréter le personnage et être sur le plateau. Tant que le bâtiment n'est pas habité ils ne savent pas tout. Tant qu'on n'est pas devant le public on ne sait pas tout. Les réactions du public ne s'anticipent pas. Avec eux, faut aller voir la quatrième représentation. »



Conversations en vue du PDM

Conversation avec Vincent Deblue, scénographe sur Genève, le 5 novembre 2019

« Interaction **entre public et mise en scène** ? [...] »

Première question que je me pose en tant que scénographe pour la scène et la danse : quel rapport est-ce qu'on veut avec le public ? Quel rapport avec le public ? Hyper classique, on ne se pose pas la question. Le chorégraphe ou metteur en scène il sait tout de suite s'il veut un rapport bifrontal, quadrifontal... le scénographe pose ces bases en posant les questions dès le début. Le metteur en scène peut alors envisager les possibles « ah pourquoi pas ». Exemple : scène ou public est en cercle sur 60 chaises, les comédiens sont assis parmi le public. On ne sait pas qui est comédien on attend qu'il se passe quelque chose. Ça commence comme pour une thérapie de groupe cercle de parole. La comédienne « moi je veux bien commencer » après un grand silence. La situation change si le spectacle prend place dans l'église, la salle communale, le cinéma, l'ancienne salle de ciné, à l'extérieur, aussi dans des théâtres d'ailleurs...

A quoi sert la scénographie ? Qu'est-ce que ça change sans scénographie par exemple lorsqu'il y a seulement juste plateau, ou espace de rue ?

Quand elle remet en question l'espace même et le rapport au public, on twiste l'espace. Avec quelques idées simples, une ficelle en diagonale on change **le rapport à l'espace**. Le reste c'est la décoration, c'est l'esthétique.

Dans un théâtre t'as le temps de préparer pendant deux mois. Dans la rue t'as un jour ou deux à peine. Ça dépend si le spectacle est déjà créé. T'as la technique et la scénographie à ta disposition pour tout préparer calmement. T'as plus de moyens financier et technique et en ressources humaine en heures de travail en disponibilité sur place.

**Scénographe et architecte** quelle différence ?

Ceux qui ont une formation d'architecture, on voit la différence : les résultats sont plus graphiques, on sent la ligne, le design. Le travail de Sylvie Kleiber en est un exemple. Dans les scénographies faites par un menuisier : les joints de la structure sont pensés et réalisés à la perfection. Il y a aussi les scénographies des décorateurs, des architectes d'intérieur...

La **scène d'un festival de musique**, par la dimension et le rôle de sa structure, c'est un travail adapté à la formation d'un **architecte**. Il faut prévoir de prêter ou louer, monter, démonter, jeter et stocker la scénographie. [...]



La diversité entraîne  
la créativité,  
la répétition l'anesthésie.

Lucien Kröll

Conversations en vue du PDM

J'ai été formé aux trois bouts de ficelle avec pas grand-chose ; parce qu'on n'avait pas les moyens, on essayait pleins de choses, passait du temps, travaillait quatre fois plus. Ce qu'il y a, quelles sont les **contraintes** qui m'inspirent et me forcent à être créatif : pas le choix je dois faire avec. Qu'est-ce que tu fais avec un espace petit, bas de plafond jaune ou dehors ? Les contraintes de l'espace, financière, et technique me stimulent. »

POUR PRÉPARER LE WORKSHOP, Patrick Bouchain, le 3 novembre 2019

« Chercher un espace à l'échelle 1 : 1 : un lieu dans la nature. Lieu qui paraît propice à l'expression d'une manifestation spatiale : une clairière, un sous-bois, une grotte. À l'intérieur de ce cadre, le groupe en définit un espace issu de celui-là mais adapté à la question du groupe. Entièrement construit par la main humaine ? ça bride la créativité des artistes. **Un vide** est nécessaire. Non pas un vide infini mais circonscrit par des choses qui existent. On recrée l'espace du jeu, invisible ou immatériel qui existe dans la nature ou en ville (un fond de cour... ). La scénographe d'Apia, minimaliste, s'inscrit dans un début de siècle où le théâtre est mort parce qu'il est trop représenté : le vide permet l'expression. **En repartant du vide on reforme l'espace théâtral.** »

Conversation avec Nicolas Turon, metteur en scène et comédien à Nancy, le 5 novembre 2019

« Concernant le décor : le spectateur voit « une idée de » ou un concept, il comprend en faisant lui-même le lien avec les références auxquelles renvoie le décor. »

« Les spectateurs qui ont l'habitude des pièces interactives craignent de participer, ils préfèrent regarder les autres se faire avoir. Cependant, voilà quelque chose de fondamental dans l'acte théâtral : quelqu'un raconte une histoire et on se forme autour, et si la matière est bonne ça marche. Participatif ou pas le fait théâtral doit être gardé devant, évident. On a du mal en France à cause de l'anhédonisme : l'absence du plaisir. En plus, en scène contemporaine on est snob : la scène contemporaine en spectacle vivant, de même que quelques travaux d'architecture, est souvent gênée d'aller sur le chemin du plaisir, sur le chemin de l'évidence. **On s'interdit le plaisir et la simplicité du théâtre.** »

## Début du projet avec les artistes

Extrait du Skype du 21 décembre 2019, en présence de Vincent [facilitateur], Martin [Musicien], Sarah [danseuse], Nathalie et Valérie [clowns et danseuses], et Elodie [architecte].

### Prochaines échéances :

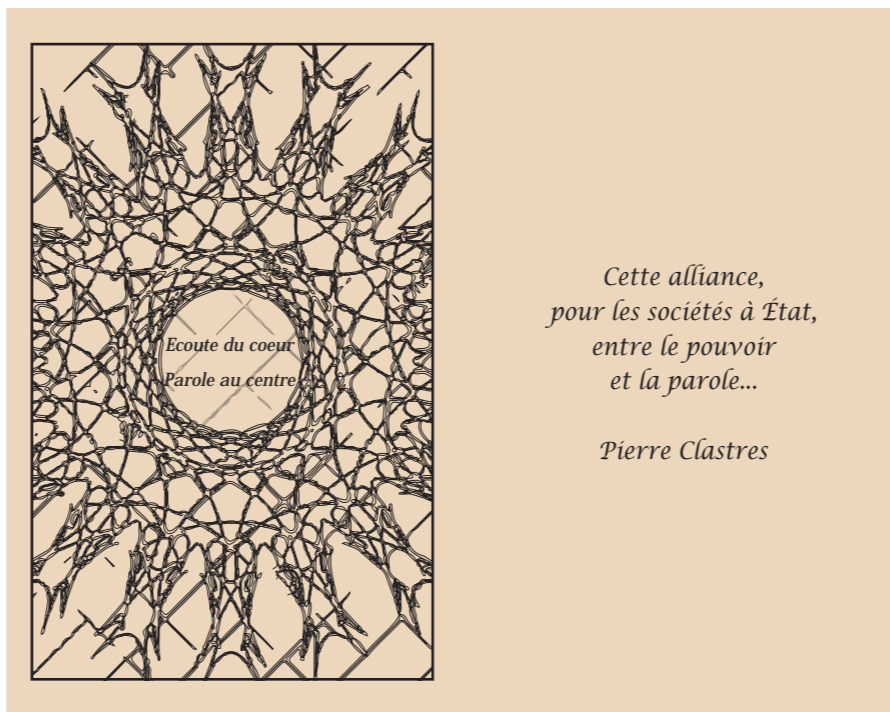
- **Skype** fin janvier lors duquel sera décidé le thème de la performance :

#### À préparer :

- Vidéos sur quelques outils de la Gouvernance Partagée à visionner.
- Document collaboratif à co-compléter pour mettre en commun des idées de thème.
- **Workshop** du 25 février au 1er mars.

#### Apporter chacun, chacune :

- des références autour du thème, mises en commun elles créeront un univers commun pour tout le workshop
- et une création (un enchaînement de pas de danse, une peinture, un sample de musique, un espace grandeur réelle, etc.) qui seront le matériau de travail.



*Cette alliance,  
pour les sociétés à État,  
entre le pouvoir  
et la parole...*

*Pierre Clastres*

### « Quel est votre intérêt à participer à ce projet ? Que venez-vous y chercher ? »

Martin [musicien] : *Je suis venu rencontrer de nouvelles personnes. J'aime le fait d'expérimenter l'interdisciplinarité avec la musique, de réfléchir et créer ensemble. Je suis venu proposer notre musique (avec Vincent) au collectif.*

Valérie [danseuse et clown] : *Je viens chercher un travail en groupe, un projet de création, le fait de se retrouver ensemble. J'offre au groupe ce que je peux proposer : un travail corporel, un spectacle en interaction avec le corps.*

Nathalie [danseuse et clown] : *Je vois ce projet comme une opportunité pour moi de pratiquer la gouvernance partagée dont les problématiques rejoignent notre collectif de danse. Je me réjouis d'approfondir avec ce projet les questions autour de l'espace, qui prennent beaucoup de place dans ma réflexion personnelle. En concevant l'espace scénique, je renverse mon rapport à la question. Enfin, la transdisciplinarité crée un lien entre la musique et l'art plastique, entre les mondes sonores et visuels, qui rajoutent des paillettes dans mon travail.*

Sarah [danseuse] : *Je viens pratiquer le groupe, pratiquer la danse dans la transdisciplinarité, l'interdisciplinarité. De la même manière que je le fais dans la danse Butô, je cherche le lien entre les choses, mettre à plat les réflexions. **Quel lien va-t-on créer par la danse entre la structure bois et les machines pour le son, entre ces machines et le son dans l'espace, entre le son et le public ?** Quel lien existera entre la construction, la corporalité et la danse ? Je me réjouis dans ce travail de rencontrer d'autres artistes qui ont d'autres connaissances que les miennes.*

Vincent [facilitateur] : *J'ai de nombreux intérêts à participer à ce projet. Les scientifiques depuis quelques décennies ont annoncé les chiffres du réchauffement climatique. Ils ne peuvent plus faire bouger les choses. À présent, le message de la transition se diffuse selon moi par le corps, les émotions, et l'art. Ce projet m'intéresse en tant que croisement de différents arts et en tant que création. En tant que scientifique et chercheur dans le bien-être au travail, j'aimerais enregistrer nos rencontres. La facilitation au sein du collectif que nous formons touche à mon sujet d'étude. J'ai choisi de me former et devenir facilitateur afin de proposer du **vide qui contient de la structure**. Je suis très intéressé de voir comment architecture, musique, danse et jeu clownesque se rencontrent dans cette performance. Je me réjouis de ce travail collectif, en cercle et non pyramidale. Je viens **apporter un aspect rationnel et structurel dans un contexte de créativité et d'ouverture**.*



Quelles sont les projections quant au déroulé du projet et à la performance de juin ? Si vous deviez raconter en images comment vous l'imaginez...

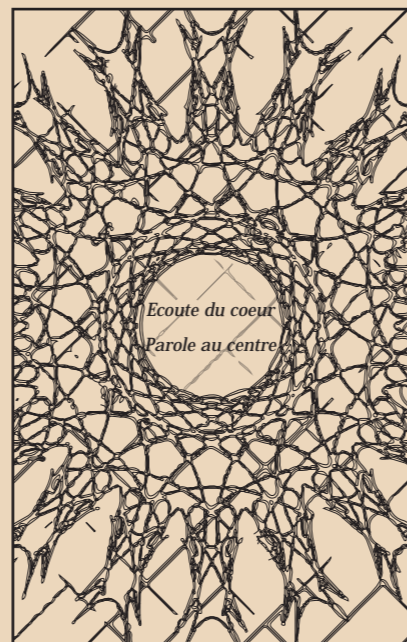
Martin [musicien] : *J'imagine un espace en hauteur, une scène surélevée. J'imagine intégrer le public. Est-ce qu'on construira une scène ronde avec le public autour ? En tout cas je projette une scène qui ne soit pas conventionnelle. Est-ce réaliste d'imaginer une scène mobile, qui tourne ? Pourra-t-on imaginer la présence de feu dans un festival ou tout est en bois ? Pour l'instant, le projet est trop ouvert pour avoir une idée précise, mais j'aime cette phase où tout est à faire, tout est possible.*

Valérie [danseuse et clown] : *C'est difficile pour moi de me projeter. Je visualise des échanges, un travail physique, des décors qui bougent sur scène avec l'apparition et la disparition des musiciens. Je me réjouis de savoir que ce sera une réponse collective aux questions que nous soulèverons.*

Nathalie [danseuse et clown] : *Je ne me fais pas beaucoup de projections. Les interactions entre nous c'est ce que je projette, moins la rencontre dans la parole que les interactions. J'imagine un espace central avec le public comme acteur supplémentaire de la performance. Je visualise des espaces de hauteurs variables qui donnent des points de vue différents, différentes constructions comme des îlots entre lesquels les spectateurs sont libres de circuler. Suivant où se placent les artistes - protagonistes du spectacle - dans les îlots, leur visibilité et où ils se déplacent, le public est invité à changer de perspective entre les structures en bois.*

Sarah [danseuse] : *Je projette le corps comme liant, comme médiation entre les choses. En termes de structure, j'imagine une constellation d'îlots entre lesquels la circulation est faite par les corps dansants. J'imagine emmener le public, par des propositions changeantes, à différents endroits avec des points de vue variés. Le spectacle ne guide pas le public en lui montrant comment il doit réagir mais crée un **lien avec le public induit par le corps des danseuses**. La scène pourrait être circulaire.*

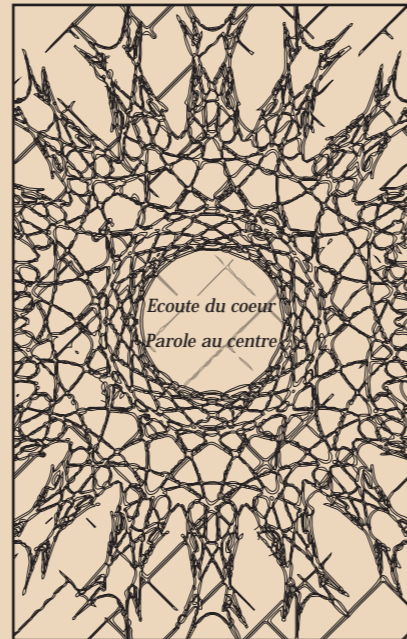
Vincent [facilitateur] : *Mes projections sont celles de mon expérience dans le théâtre forum où le spectateur devient acteur. »*



*La société est dominée par  
une course folle, définie  
par ces trois termes:  
technoscience,  
bureaucratie,  
argent.*

*Si rien ne l'arrête, il pour-  
ra de moins en moins être  
question de démocratie.*

*Cornélius Castoriadis*



*La société est dominée par  
une course folle, définie  
par ces trois termes:  
technoscience,  
bureaucratie,  
argent.*

*Si rien ne l'arrête, il pour-  
ra de moins en moins être  
question de démocratie.*

*Cornélius Castoriadis*



## Bibliographie

ALEXANDER, Christopher et al. **À pattern language : towns, buildings, construction.** Vol. 2. [Multiple réimpr.]. New York : Oxford University Press, 1977. (Center for Environmental Structure series). ISBN 0-19-501919-9.

ALEXANDER, Christopher. **De la synthèse de la forme : essai.** Paris : Dunod, 1971. (Collection aspects de l'urbanisme).

ANALYSE ET TRAITEMENT INFORMATIQUE DE LA LANGUE FRANÇAISE. **ARCHITECTE, subst. masc.** Dans : *Trésor de la Langue Française informatisé* [en ligne]. [S. l.] : [s. n.], [s. d.] [consulté le 11 mars 2019], 16 vol. Disponible à : <URL : <http://atilf.atilf.fr/>>.

ARTEPLAN et ÉLODIE DUBOCAGE. **Recetas urbanas, Architecture guérilla.** Dans : *Arts & Aménagement des Territoires* [en ligne]. [s. d.] [consulté le 13 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://arteplan.org/initiative/recetas-urbanas/>>.

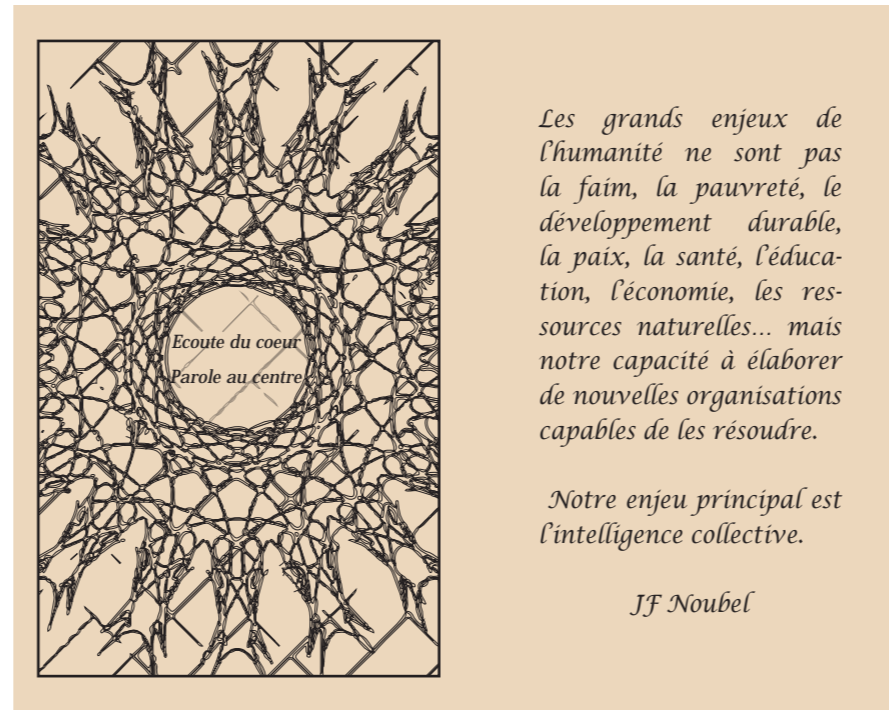
AU LANDY SAUVAGE. **93 | Un toit et des papiers pour tout.e.s!** [en ligne]. 31 Octobre 2019. Disponible à : <URL : [https://www.facebook.com/pg/clossauvage/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/clossauvage/posts/?ref=page_internal)>.

BELHADI, Sarah. **Avant la trêve hivernale, le Landy Sauvage craint toujours l'expulsion.** *Radio Parleur* [en ligne]. 30 octobre 2019 [consulté le 25 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://radioparleur.net/2019/10/30/landy-sauvage-expulsion/?fbclid=IwARojsXjhM-TeRhR4ED8QfmYkooo-moSnjufchNCuv6B-J-eYR4mbxpNW-A9Q>>.

BÉLORGEY, Yves. **Architectures de Simone & Lucien Kroll : dix-neuf tableaux & dessins.** Paris : Sens & Tonka, 2015. ISBN 978-2-84534-255-2.

BLUNDELL-JONES, Peter (dir.). **Architecture and participation.** Digit. print. London : Taylor & Francis, 2009. ISBN 978-0-415-31746-7.

BOIJEOT et RENAULD. **Actions** [en ligne]. [s. d.] [consulté le 13 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.boijeotrenauld.com/actions.html>>.



*Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles... mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre.*

*Notre enjeu principal est l'intelligence collective.*

*JF Noubel*

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève. **Le nouvel esprit du capitalisme.** Paris : Gallimard, 2011. (TEL ; n° 380). ISBN 978-2-07-013152-5.

BONSIEPE, G. **"Apuntes sobre un mito"** in *El diseño de la periferia.* Gustavo Gili. [S. l.] : [s. n.], 1985.

BOUCHAIN, Patrick. **Construire autrement : comment faire?** Arles (Bouches-du-Rhône) : Actes Sud, 2006. (L'impensé). ISBN 2-7427-6388-0.

BOUCHAIN, Patrick et al. **Histoire de construire.** Arles : Actes Sud, 2012. (L'impensé). ISBN 978-2-7427-9057-9.

BOUCHAIN, Patrick et LANG, Jack. **Le pouvoir de faire.** Arles : Actes Sud, 2016. (Domaine du possible). ISBN 978-2-330-06882-0.

BOUCHAIN, Patrick et UNIQUE, Le Lieu. **Simone & Lucien Kroll : une architecture habitée.** Arles : Actes Sud, 2013. ISBN 978-2-330-02145-0.

BOUTIN, Pierre. **Jean-Théophile Desaguliers. Traduction et commentaires de «The Newtonian System of the World. The Best Model of Government»** [en ligne]. Paris : [s. n.], 1999. («Les dix-huitièmes siècles»). Disponible à : <URL : [https://www.persee.fr/doc/dhs\\_0070-6760\\_2000\\_num\\_32\\_1\\_2383\\_t1\\_0681\\_0000\\_1](https://www.persee.fr/doc/dhs_0070-6760_2000_num_32_1_2383_t1_0681_0000_1)>.

BRETONES, Luc. **L'entreprise de demain, actrice politique majeure de notre société, selon Pascal Demurger** [en ligne]. [s. d.] [consulté le 21 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://medium.com/holaspirit-fr/lentreprise-de-demain-actrice-politique-majeure-de-notre-soci%C3%A9t%C3%A9-selon-pascal-demurger-2ed4128dob96>>.

BRETONES, Luc. **Pourquoi le travail passera, dans le futur, par de nouvelles formes de gouvernance.** Dans : *HBR* [en ligne]. 7 août 2019 [consulté le 21 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/08/27317-pourquoi-le-travail-passera-dans-le-futur-par-de-nouvelles-formes-de-gouvernance/>>.

BRUIT, Guy. **Théâtre et politique. Les «Rencontres à la Cartoucherie».** *Raison présente.* 2008, Vol. 166, n° 1, p. 101-107.

CABOT, Cyrielle. **Saint-Denis: le squat du Landy sauvage ne sera pas expulsé avant la trêve hivernale.** *BFMTV* [en ligne]. 29 octobre 2019 [consulté le 25 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.bfmtv.com/societe/saint-denis-le-squat-du-landy-sauvage-ne-sera-pas-expulse-avant-la-treuve-hivernale-1796301.html>>.

CASTORIADIS, Cornelius. **Le contenu du socialisme, Autogestion et hiérarchie.** Grain de sable. [S. l.] : 10/18, 1979. (Socialisme ou barbarie ; n° 7). ISBN 978-2-264-00225-9.

CHADOIN, Olivier. **Etre architecte: les vertus de l'indétermination: une sociologie du travail professionnel.** Limoges : Presses universitaires de Limoges, 2013. ISBN 978-2-84287-592-3.

CHARLES, Karine et DOUTRELEAU, Clémence. **Nouvelles organisations.** le Nousistan, Mai 2019.

CHIQUET, Bernard Marie et APPERT, Etienne. **Changer de technologie managériale avec l'Holacracy®** [en ligne]. [S. l.] : iGi Partners, 2013. Disponible à : <URL : <https://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-1>>.

CIRUGEDA, Santiago. **Santiago Cirugeda.** Dans : *Centre Méridional de l'Architecture et de la Ville* [en ligne]. 29 mars 2011[consulté le 13 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <http://www.cmaville.org/archives/conférences/santiago-cirugeda/>>.

CLASTRES, Pierre. **La société contre l'état: recherches d'anthropologie politique.** Paris : Les Éditions de Minuit, 2011. (Reprise ; n° 21). ISBN 978-2-7073-2159-6.

CNRTL. **LIBÉRAL : Définition de LIBÉRAL** [en ligne]. [s. d.][consulté le 16 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/lib%C3%A9ral>>.

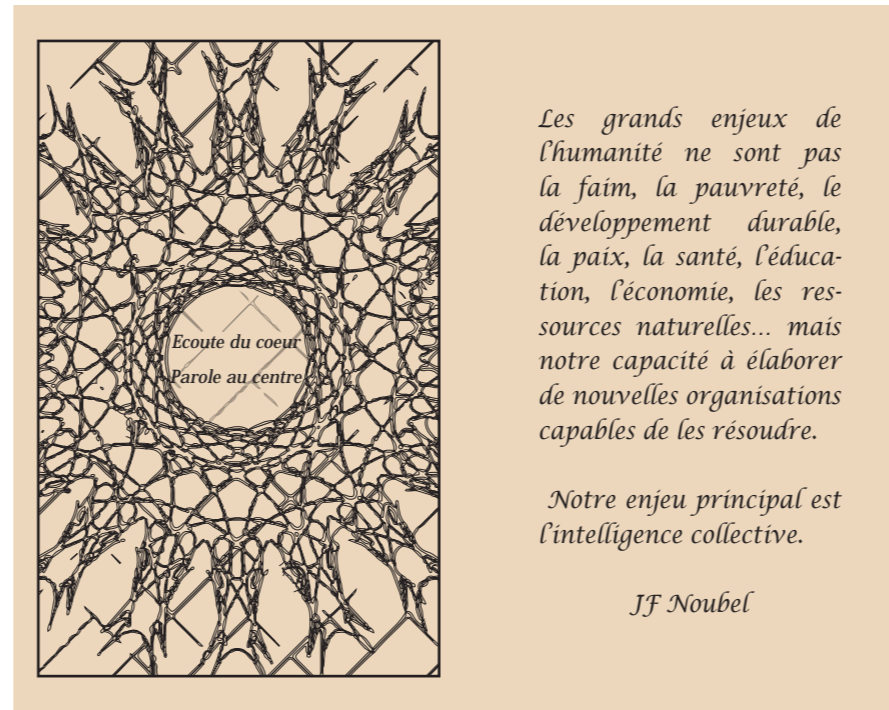
CNRTL. **Définition de monopole** [en ligne]. [s. d.][consulté le 25 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/monopole>>.

COMITÉ D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE DES POLITIQUES PUBLIQUES, MM. FRANÇOIS CORNUT-GENTILLE et RODRIGUE KOKOUENDO. **N° 1014 - Rapport d'information déposé en application de l'article 146-3 du règlement, sur l'évaluation de l'action de l'État dans l'exercice de ses missions régaliennes en Seine-Saint-Denis** [en ligne]. 31 mai 2018[consulté le 25 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/rap-info/i1014.asp>>.

COMMISSION SIA 142/143. **SIA 142 et 143, les cinq règles de la concurrence loyale.** [s. d.].

COMMUNAUTÉ TASHI JONG EN INDE DU NORD. **La prophétie de Shambala.** [S. l.] : Dru-gu Choegyol Rinpoche, [s. d.].

CONFÉDÉRATION SUISSE, DEFR. **Exercice de la profession d'architecte en Suisse** [en ligne]. Juillet , mise à jour décembre 2017 2015[consulté le 11 février 2019]. Disponible à :



<URL : [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/2017/02/archidekten.pdf.download.pdf/archidekt\\_f.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/2017/02/archidekten.pdf.download.pdf/archidekt_f.pdf)>.

CRAMESNIL, Joël. **Acteur et créateur de vie théâtrale : l'exemple de la Cartoucherie.** *Double jeu.* 2003, n° 1, p. 75–86.

DAEDALUS, Leo. **Joanna Macy on The Great Turning** [en ligne]. 2005. Disponible à : <URL : <https://youtu.be/LwIXTAT8rLk>>.

D'ALISA, Giacomo, DEMARIA, Federico et KALLIS, Giorgos. **Décroissance: Vocabulaire pour une nouvelle ère** [en ligne]. [S. l.] : [s. n.], 2015[consulté le 18 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://ecosociete.org/livres/décroissance>>.

DAMANI, Abdelkader. **Patrick Bouchain : l'architecture comme relation.** Arles : Actes sud, 2018. ISBN 978-2-330-08505-6.

DAMASIO, Alain et MAYET, Benjamin. **Le dehors de toute chose** [en ligne]. Clamart : Volte, 2016[consulté le 5 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782370490179>>.

DE BONO, Edward. **Les six chapeaux de la réflexion: la méthode de référence mondiale.** [S. l.] : [s. n.], 2016. ISBN 978-2-7081-3010-4.

DERUDDER, Philippe. **L'homme en devenir.** Dans : *Mettre l'économie au service de l'humain et de la planète* [en ligne]. 2019[consulté le 11 octobre 2019]. Disponible à : <URL : <https://lhed.fr/>>.

DOILLON, Jacques, RESNAIS, Alain et ROUCHE, Jean. **L'an 01: on arrête tout, on réfléchit.** 22 février 1973.

DONELLO, Dashiell. « **Le Festival mondial du théâtre de Nancy** », récit de Jean-Pierre Thibaudat. Dans : *Club de Mediapart* [en ligne]. 7 août 2017[consulté le 22 septembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://blogs.mediapart.fr/dashiell-donello/blog/080717/le-festival-mondial-du-theatre-de-nancy-recit-de-jean-pierre-thibaudat>>. Blog: LES DITS DU THÉÂTRE DASHIELL DONELLO.

DUBY, Georges. **Art et société au Moyen Age.** Paris : Éd. du Seuil, 1997. (Points Histoire ; n° 243). ISBN 978-2-02-031607-1.

DUCRET, André, GRIN, Claude et MARTI, Paul. **Architecte en Suisse: Enquête sur une profession en chantier.** [S. l.] : [s. n.], 2006. ISBN 978-2-88074-577-6.



DUPAVILLON, C. **Architectures du cirque des origines à nos jours**. Paris : Editions du Moniteur, 1982. (Collection architecture « Les Bâtiments »). ISBN 2-281-15068-2.

FAS (FÉDÉRATION DES ARCHITECTES SUISSES). **Déclaration de Dählhölzli**. [S. l.] : [s. n.], 1996.

FERRO, Sérgio. **Dessin/chantier**. 1re éd. Paris : La Villette, 2005. (Collection École d'architecture de Grenoble ; n° 4). ISBN 978-2-915456-15-8.

FISEK, Emine. **Le Dernier Cartoucherie: refuge and the performance of care**. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*. 2008, Vol. 13, n° 2, p. 205–210.

FISHMAN ET FISHMAN. **The Common Good Corporation**, pp.58-60. [S. l.] : [s. n.], [s. d.].

FROCHAUX, Marc. **Sébastien Marot: la permaculture est un pari pascalien**. *Espazium* [en ligne]. 19 Juin 2019[consulté le 1er décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.espazium.ch/fr/actualites/sebastien-marot-la-permaculture-est-un-pari-pascalien>>.

FUNTOWICZ, Silvio O. et RAVETZ, Jerome R. **Science for the post-normal age**. *Futures* [en ligne]. Septembre 1993, Vol. 25, n° 7, p. 739755. DOI 10.1016/0016-3287(93)90022-L.

FAYE, Gaël. **QWERTY**. 2013.

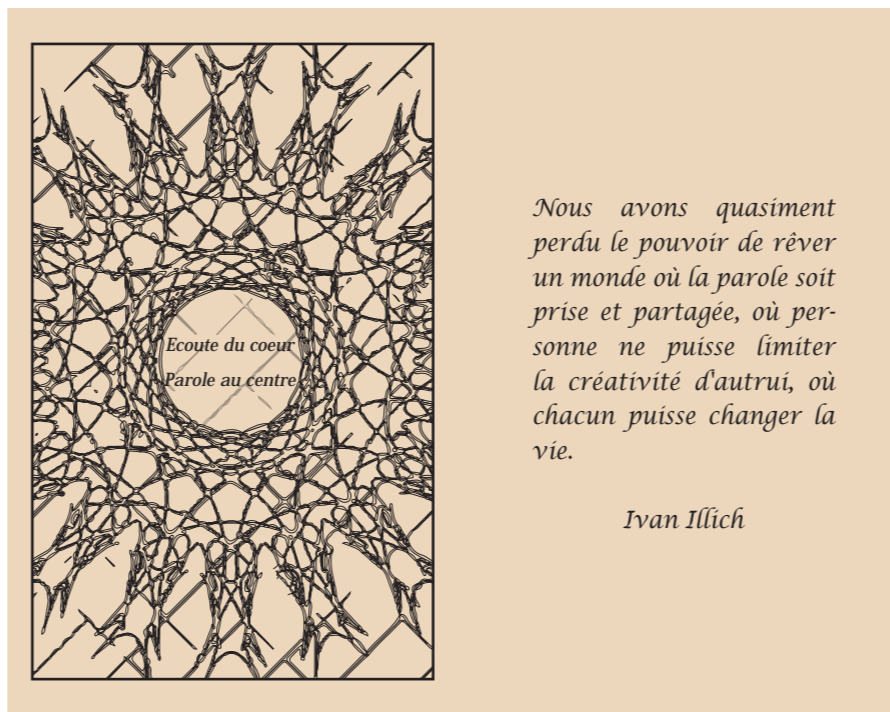
GANOUSSE, Lysiane. **Nancy. La Cagette : la petite asso qui envoie du bois !**. Dans : *L'Est Républicain* [en ligne]. 14 août 2019[consulté le 15 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.estrepublicain.fr/edition-de-nancy-ville/2019/08/14/la-cagette-la-petite-asso-qui-envoie-du-bois>>.

GARAS (GROUPEMENT D'ACTION ET DE RÉFLEXION ANARCHOSYNDICALISTE). **L'autogestion, c'est pas de la tarte** [en ligne]. 1 Août 2008. Disponible à : <URL : <http://garas.over-blog.org>>.

GÉBÉ et LECTEURS DE CHARLIE-MENSUEL. **L'an 01** [en ligne]. Paris : L'Association., 2000. Disponible à : <URL : <https://www.filmstreaming1.pro/film/comedie/251445-lan-01.html>>.

GEISWILLER, Louis. **OSAAPT** [en ligne]. 2018[consulté le 27 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <http://osaupt.com/le-projet/>>.

GOUVERNEMENT FRANÇAIS. **Article 88 de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016** [en ligne]. 7 Juillet 2016[consulté le 11 avril 2019]. Disponible à : <URL : [https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/7/7/MCCB151177L/jo/article\\_88](https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/7/7/MCCB151177L/jo/article_88)>.



GR, Eloïse et SERRE. **Les six chapeaux de Bono** [fiche outil]. Dans : *Les cahiers de l'innovation* [en ligne]. 28 novembre 2016[consulté le 27 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-six-chapeaux-de-bono/>>.

GROTH, Jacqueline et CORIJN, Eric. **Reclaiming Urbanity: Indeterminate Spaces, Informal Actors and Urban Agenda Setting**. *Urban Studies* [en ligne]. Mars 2005, Vol. 42, n° 3, p. 503526. DOI 10.1080/00420980500035436.

GUBLER, Jacques. **Nationalisme et internationalisme dans l'architecture moderne de la Suisse**. [S. l.] : L'âge d'homme, 1975.

HOLACRACYONE. **Holacracy Distributes Heroes** [en ligne]. 1er juillet 2013. Disponible à : <URL : <https://youtu.be/QGphlvr4jdE>>.

HUGRON, Jean-Philippe. **Le Courrier de l'Architecte | La guérilla de Santiago Cirugeda** [en ligne]. 6 novembre 2015[consulté le 13 décembre 2019]. Disponible à : <URL : [https://www.lecourrierdelarchitecte.com/article\\_6849](https://www.lecourrierdelarchitecte.com/article_6849)>. ICHER, François. **Les ouvriers des cathédrales**. Paris : Éditions de La Martinière, 2012. ISBN 978-2-7324-4009-5.

ILLICH, Ivan. **La convivialité**. Seuil. [S. l.] : [s. n.], 1973.

ILLOUZ, Eva et LAURENT, Annabelle. **Le développement personnel, c'est l'idéologie rêvée du néolibéralisme** [en ligne]. 13 octobre 2019[consulté le 27 décembre 2019]. Disponible à : <URL : [https://usbeketrica.com/article/eva-illouz-le-developpement-personnel-c-est-l-ideologie-revee-du-neoliberalisme?fbclid=IwAR19Vku5QiGrOKpDRloPv2QJ9Yz\\_UPB7PSic-d4oIWzhqotew8HOs2cjPMLQ](https://usbeketrica.com/article/eva-illouz-le-developpement-personnel-c-est-l-ideologie-revee-du-neoliberalisme?fbclid=IwAR19Vku5QiGrOKpDRloPv2QJ9Yz_UPB7PSic-d4oIWzhqotew8HOs2cjPMLQ)>.

JO FREEMAN. **La tyrannie de l'absence de structure** [en ligne]. collectif Indice, 1972. Disponible à : <URL : [https://infokiosques.net/lire.php?id\\_article=2](https://infokiosques.net/lire.php?id_article=2)>.

JOCHEM, Jacques et LEFÈVRE, Hervé. **Le mix organisation et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie?** Paris : Eyrolles, 2014. ISBN 978-2-212-55998-9.

KIM, Uichol, PARK, Young-Shin et PARK, Donghyun. **The Challenge of Cross-Cultural Psychology: The Role of the Indigenous Psychologies**. *Journal of Cross-Cultural Psychology* [en ligne]. Janvier 2000, Vol. 31, n° 1, p. 6375. DOI 10.1177/0022022100031001006.

KNAPP B. **La profession d'architecte en droit public**. Dans : *Le droit de l'architecte*. Editions universitaires. Fribourg : [s. n.], 1995, p. p.551.

KROLL, Simone. **Ordre et désordres. : une architecture habitée.** Vol. 3. Paris : Sens & Tonka, 2015. (Tout est paysage). ISBN 978-2-84534-260-6.

LALOUX, Frédéric. **Reinventing organizations.** vers des communautés de travail inspirées. Paris : Diatino, 2015. ISBN 978-2-35456-105-5.

LALOUX, Frédéric. **Reinventing Organizations** [en ligne]. [s. d.]. Disponible à : <URL : <https://www.reinventingorganizations.com/video-series.html>>.

LATOUCHE, Serge. **Décoloniser l'imaginaire: la pensée créative contre l'économie de l'absurde.** Lyon : Parangon-Vs, 2011. ISBN 978-2-84190-208-8.

LE CONSEIL FÉDÉRAL (LAST). **Le Pacte fédéral du 1er août 1291** [en ligne]. [s. d.][consulté le 27 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.admin.ch/gov/fr/start/bundesrat/geschichte-des-bundesrats/bundesbrief-von-1291.html>>.

LE MAIRE, Judith. **Lieux, biens, liens communs : émergence d'une grammaire participative en architecture et urbanisme, 1904-1969.** Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles, 2014. (Architecture, aménagement du territoire et environnement). ISBN 978-2-8004-1552-9.

LE TEMPS. **Le libéralisme est-il condamné?** [en ligne]. 1er novembre 2019[consulté le 11 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://youtu.be/QLQEprGXhqY>>.

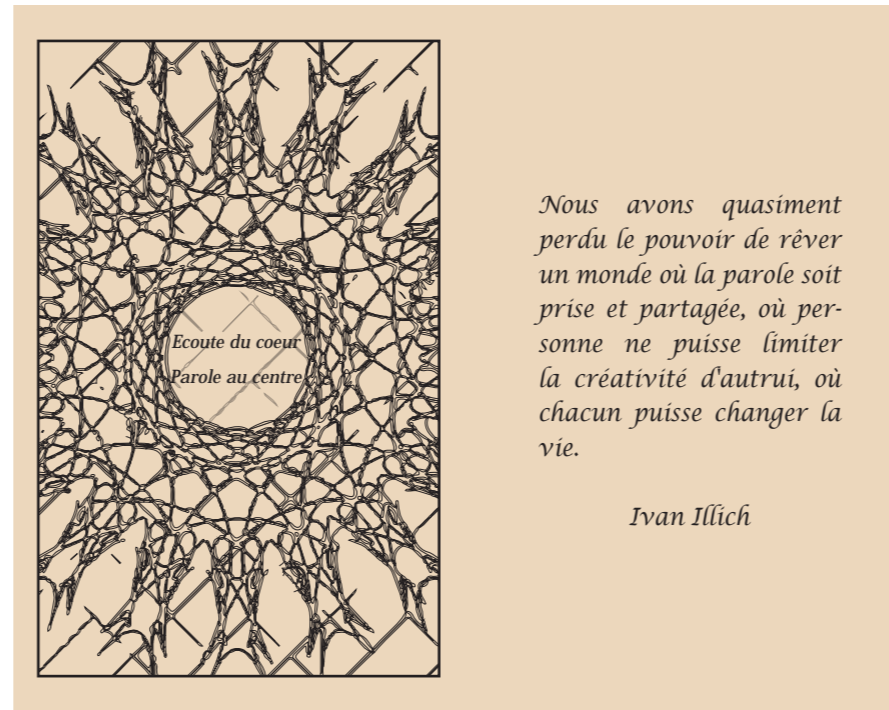
LEBLAIS, Tom. **L'architecte face au chantier: un conflit à l'origine d'une profession.** Mémoire de Master. Saint-Etienne : ENSASE, 2018.

LEBRUN, Jean. **Le témoin du vendredi : Jack Lang et le Festival mondial du théâtre de Nancy** [en ligne]. 15 décembre 2017[consulté le 22 septembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.franceinter.fr/emissions/la-marche-de-l-histoire/la-marche-de-l-histoire-15-decembre-2017>>.

LEGENDRE, Pierre. **La balafre: discours à de jeunes étudiants sur la science et l'ignorance.** Paris : Mille et une nuits, 2007. (Les quarante piliers. Summulae). ISBN 978-2-84205-891-3.

LEMA, Luis. **«Les Pays-Bas bâtissent un Etat de surveillance pour les pauvres»** [en ligne]. 5 novembre 2019[consulté le 11 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.letemps.ch/monde/paysbas-batissent-un-surveillance-pauvres>>.

LEVASSEUR, Jean-Pierre. **Construire plus librement ?** Yvetot. [S. l.] : [s. n.], 1979.



*Nous avons quasiment perdu le pouvoir de rêver un monde où la parole soit prise et partagée, où personne ne puisse limiter la créativité d'autrui, où chacun puisse changer la vie.*

*Ivan Illich*

LIZOT, Jacques. **Economie ou société ? Quelques thèmes à propos de l'étude d'une communauté d'Amérindiens.** *Journal de la Société des Américanistes* [en ligne]. 1971, Vol. 60, n° 1, p. 137175. DOI 10.3406/jsa.1971.2072.

L'OBS AVEC AFP. **Le Théâtre du Soleil, une utopie en marche depuis 50 ans.** Dans : *L'Obs* [en ligne]. 16 avril 2014[consulté le 22 septembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.nouvelobs.com/culture/20140416.AFP5064/le-theatre-du-soleil-une-utopie-en-marche-depuis-50-ans.html>>.

LOCO et OWNI ET ZOUPIC. **La richesse est ailleurs** [en ligne]. 2011[consulté le 11 octobre 2019]. Disponible à : <URL : <http://owni.fr/2011/02/11/application-bd-monnaie-alternative-une-solution-cash/>>.

LURÇAT, François. **Le chaos et l'Occident** [en ligne]. Académie des Sciences morales et politiques, [s. d.]. Disponible à : <URL : <http://www.asmp.fr>>. <http://archive.wikiwix.com/cache/?url=http%3A%2F%2Fwww.asmp.fr%2Ftravaux%2Fgpw%2Fphilosc%2Frapport%2Flurcat.pdf>.

MACÉ, Marielle. **Nos cabanes.** [S. l.] : [s. n.], 2019. ISBN 978-2-37856-015-7.

MACY, Joanna, DALAÏ LAMA et BROWN, Molly. **Ecopsychologie pratique et rituels pour la Terre: revenir à la vie : message d'introduction du Dalaï-Lama.** Gap : Le Souffle d'Or, 2018. ISBN 978-2-84058-631-9.

MACY, Joanna et JOHNSTONE, Chris. **Active hope: how to face the mess we're in without going crazy.** Novato, Calif : New World Library, 2012. ISBN 978-1-57731-972-6.

MARION, Bruno. **Chaos, mode d'emploi solutions individuelles et collectives.** Gap : Ed. Yves Michel, 2014. ISBN 978-2-36429-049-5.

MENDIBAEV, B. **[Cerimetry of drugs and the determination of phenothiazine preparations in dragées].** *Farmatsevtichnyi Zhurnal*. Octobre 1975, n° 5, p. 8687.

MERTON, Thomas. **Semences de contemplation.** Paris : Éd. Points, 2010. ISBN 978-2-7578-1792-6.

MICHEL, Christian. **Doit-on toujours obéir aux lois?** Oslo : FRIdemokratene et Libertarian International, 10 janvier 2000.



MINISTÈRE DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. **Code de déontologie des architectes** [en ligne]. Journal officiel de la République française, 20 Mars 1980[consulté le 11 février 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.architectes.org/code-de-deontologie-des-architectes>>.

MOORCRAFT, Colin. **Must the seas die?** London : Maurice Temple Smith Ltd, 1972. ISBN 978-0-85117-033-6.

MORIN, Edgar. **La méthode, II.** Paris : Éd. du Seuil, 2008. (Opus). ISBN 978-2-02-096872-0.

MORIN, Edgar. **Où va le monde?** Paris : L'Herne, 2007. ISBN 978-2-85197-669-7.

NOUBEL, Jean-François. **Après l'argent** [en ligne]. TEDx Talks, 2011. Disponible à : <URL : <https://noubel.fr/tedxparis2011/>>.

NOUBEL, Jean-François et DROUILLON, Philippe. **Intelligence Collective, la révolution invisible** [en ligne]. [S. l.] : [s. n.], 2005. Disponible à : <URL : <https://vecam.org/archives/article384.html>>.

ÖZDIRLIK, Burcu. **La conception en question : la place des usagers dans les processus de projet.** La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube, 2015. (Bibliothèque des territoires. Série Essec villes et territoires). ISBN 978-2-8159-1191-7.

PALMER, Parker. **On the Edge: Have the Courage to Lead with Soul.** Dans : *Journal for Staff Development*. [S. l.] : National Staff Development Council, printemps 2008.

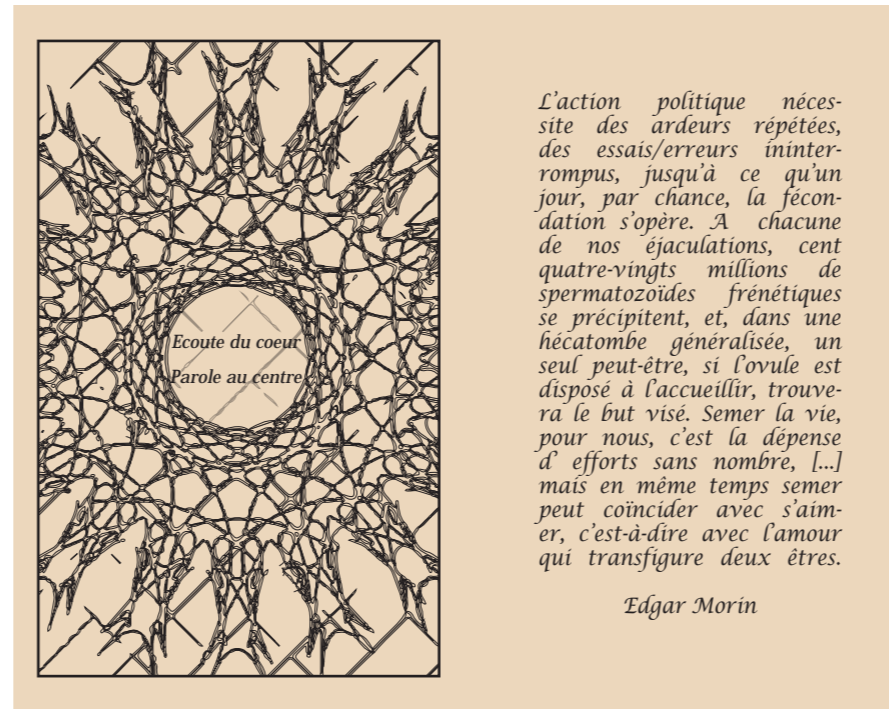
PLOTKIN, Bill. **Soulcraft: crossing into the mysteries of nature and psyche.** Novato, Calif : New World Library, 2003. ISBN 978-1-57731-422-6.

POTIÉ, Philippe. **Classicisme : l'ordre et le labyrinthe.** Dans : *Dessin/Chantier*. n°2 – Decorum. 1983 : Laboratoire Dessin/Chantier de l'ENSA Grenoble, [s. d.].

POTIÉ, Philippe. **Philibert De l'Orme. Figures de la pensée constructive.** Parenthèses. Marseille : [s. n.], 1996.

PROST, Robert. **Éthique et architecture : enseignements venus d'ailleurs.** Dans : *Éthique, architecture, urbain* [en ligne]. Thierry Paquot. Paris : La Découverte, 2000, p. 155-168. (Armillaire). Disponible à : <URL : <https://www.cairn.info/ethique-architecture-urbain--9782707133038-p-153.htm>>.

RAPOPORT, Amos. **Pour une anthropologie de la maison.** Paris : Dunod, 1972. (Collection Aspects de l'urbanisme). ISBN 978-2-04-000536-8.



*L'action politique nécessite des ardeurs répétées, des essais/erreurs ininterrompus, jusqu'à ce qu'un jour, par chance, la fécondation s'opère. A chacune de nos éjaculations, cent quatre-vingts millions de spermatozoïdes frénétiques se précipitent, et, dans une hécatombe généralisée, un seul peut-être, si l'ovule est disposé à l'accueillir, trouvera le but visé. Semer la vie, pour nous, c'est la dépense d'efforts sans nombre, [...] mais en même temps semer peut coïncider avec s'aimer, c'est-à-dire avec l'amour qui transfigure deux êtres.*

*Edgar Morin*

RÉSEAU ROMAND ECOPSYCHOLOGIE. **L'écopychologie?** [en ligne]. [s. d.]. Disponible à : <URL : [ecopsychologie.ch/ecopsychologie/](http://ecopsychologie.ch/ecopsychologie/)>.

RÉSEAU ROMAND ECOPSYCHOLOGIE. **TQR – Travail qui relie** [en ligne]. [s. d.]. Disponible à : <URL : <https://www.ecopsychologie.ch/tqr/>>.

ROCHER, Yann. **Théâtres en utopie.** Arles : Actes Sud, 2014. ISBN 978-2-330-03496-2.

ROHR, Richard. **Immortal diamond: the search for our true self.** 1st ed. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2013. ISBN 978-1-118-30359-7.

ROSENBERG, Marshall. **Non Violent Communication** [en ligne]. Centrum Nadania, 27 Octobre 2015. Disponible à : <URL : <https://youtu.be/l7TONauJGfc>>.

SAKAROVITCH, Joël. **Épures d'architecture: de la coupe des pierres à la géométrie descriptive, XVI<sup>e</sup> - XIX<sup>e</sup> siècles.** Basel Boston Berlin : Birkhäuser, 1998. (Science networks ; n° 21). ISBN 978-3-7643-5701-6.

SANCHEZ, Chloé et GRONOFF, Dimitri. **« Se reposer ou être libre » Cornélius Castoriadis** [en ligne]. France Inter, 9 Octobre 2012[consulté le 22 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.franceinter.fr/emissions/la-bas-si-j-y-suis/la-bas-si-j-y-suis-10-septembre-2012>>.

SCHMERBER, Charline. **Restitution d'enquête sur l'éco-anxiété** [en ligne]. 27 Novembre 2019[consulté le 12 mars 2019]. Disponible à : <URL : <http://www.solastalgie.fr/restitution-denquete-sur-leco-anxiete/>>.

SCHÖNHUTH, Michael et KIEVELITZ, Uwe. **Les méthodes participatives de recherche et de planification dans la coopération au développement: diagnostic rapide en milieu rural, diagnostic participatif : une introduction commenté.** No. 242. Eschborn : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [etc.], 1994. (Schriftenreihe der GTZ). ISBN 3-88085-499-8.

SENÉ, Michel. **Archi-libre, ou, Les transgressions dans l'art de bâtir.** Paris : Moniteur, 1981. (Construire autrement). ISBN 978-2-86282-144-3.

SENNETT, Richard. **Ce que sait la main: la culture de l'artisanat.** [S. l.] : [s. n.], 2010. ISBN 978-2-226-18719-2.

SERVIGNE, Pablo et al. **Une autre fin du monde est possible: vivre l'effondrement (et pas seulement y survivre)**. Paris : Éditions du Seuil, 2018. (Anthropocène). ISBN 978-2-02-133258-2.

SERVIGNE, Pablo et CHAPPELLE, Gauthier. **L'entraide: l'autre loi de la jungle**. Paris : Éditions Les Liens qui libèrent, 2017. ISBN 979-10-209-0440-9.

SERVIGNE, Pablo, STEVENS, Raphaël et COCHET, Yves. **Comment tout peut s'effondrer: petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes**. Paris : Ed. du Seuil, 2015. ISBN 978-2-02-122331-6.

ST HILL, Cate (dir.). **This is temporary: how transient projects are redefining architecture**. Newcastle upon Tyne : RIBA Publishing, 2016. ISBN 978-1-85946-606-3.

TACKELS, Bruno. **Ariane Mnouchkine et le Théâtre du Soleil**. Vol. 6. Besançon : Solitaires intempestifs, 2013. (Ecrivains de plateau). ISBN 978-2-84681-388-4.

THIBAUDAT, Jean-Pierre. **Le Festival mondial du théâtre de Nancy : une utopie théâtrale, 1963-1983**. Besançon : Les Solitaires Intempestifs, 2017. ISBN 978-2-84681-512-3.

THINKERVIEW. **Jean Ziegler : Pourquoi il faut détruire le capitalisme ?** [en ligne]. [s. d.] [consulté le 27 novembre 2019]. Disponible à : <URL : <https://youtu.be/sIjd1kuR2Ps>>.

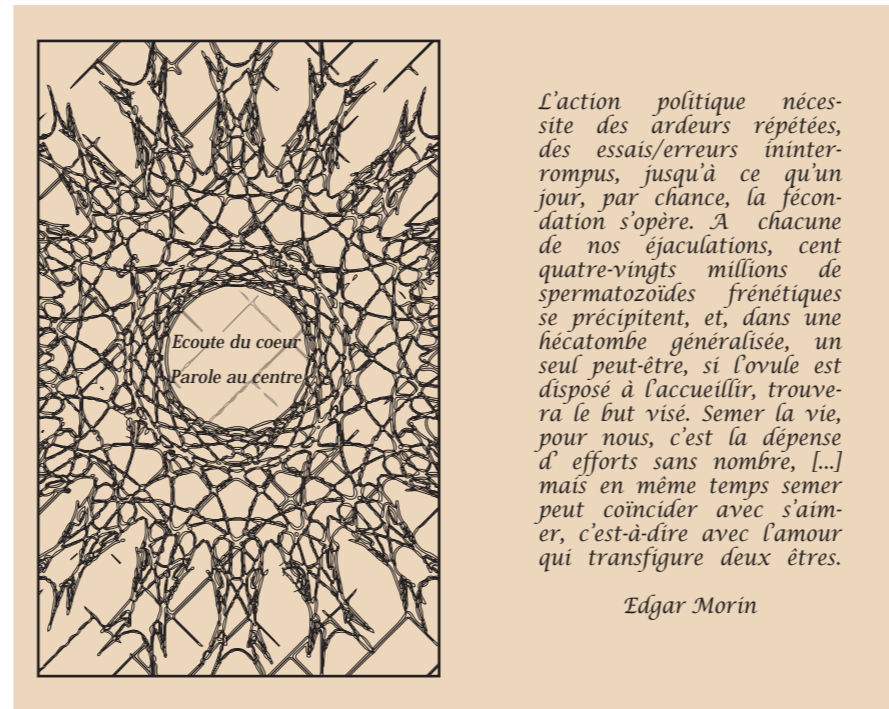
TILL, Jeremy et SCHNEIDER, Tatjana. **Spatial Agency catalogue** [en ligne]. [s. d.] [consulté le 11 août 2019]. Disponible à : <URL : <https://www.spatialagency.net/>>.

TOLLE, Eckhart. **The power of now** [en ligne]. Novato, Calif : New World Library, 1999. Disponible à : <URL : <https://files.shroomery.org/cms/6584522-EckhartTolle-ThePowerOfNow.pdf>>.

UDN et HUM! **Gouvernance partagée, livret pédagogique**. [S. l.] : [s. n.], [s. d.].

ULB et ULG. **Penser - Faire. Les enjeux théoriques et pratiques des revalorisations du faire en architecture. Appel à communications - Colloque du 18 et 19 février 2020**. Faculté d'Architecture de l'Université Libre de Bruxelles, [s. d.].

UNIVERSITÉ DU NOUS. **La Gouvernance Partagée, qu'est-ce que c'est ?** Dans : *Université du Nous* [en ligne]. 12 mai 2016 [consulté le 16 décembre 2019]. Disponible à : <URL : <http://universite-du-nous.org/gouvernance-partagee-quest-cest/>>.



UNIVERSITÉ DU NOUS. **Wiki du MOOC « Gouvernance Partagée » 2019**. Dans : *Mooc* [en ligne]. [s. d.] [consulté le 3 août 2019]. Disponible à : <URL : <https://mooc.jardiniersdu-nous.org/?PagePrincipale>>.

UNIVERSITÉ DU NOUS et HUM. **ADN Izariat** [en ligne]. 18 octobre 2019 [consulté le 3 août 2019]. Disponible à : <URL : <http://hum-hum-hum.fr/atelier-du-nous/#hero>>.

URGENCE ECOLOGIE. **Emotions et urgence écologique : Dépasser déni et anxiété pour agir** [en ligne]. ESCP Paris, 11 mai 2019. Disponible à : <URL : <https://www.youtube.com/watch?v=Q6u9gQvECIY>>.

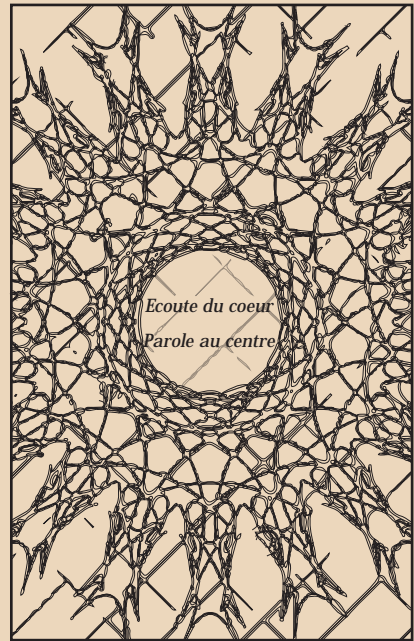
VITRUVIUS. **De l'architecture / De Architectura**. I. Paris : Les Belles Lettres, 2015. (editio minor). ISBN 978-2-251-44507-6.

WELLER, Francis. **The wild edge of sorrow: rituals of renewal and the sacred work of grief**. Berkeley, California : North Atlantic Books, 2015. ISBN 978-1-58394-976-4.

WILSON, Ariane. **Théâtres en utopie 9 entretiens filmés**. Paris : Stratosphère éd. [éd., distrib.], 2014. ISBN 978-2-9546841-0-9.

ZIEGLER, Jean. **Le capitalisme expliqué à ma petite-fille: en espérant qu'elle en verra la fin**. [S. l.] : [s. n.], 2018. ISBN 978-2-02-139722-2.





*Ecoute du coeur*  
*Parole au centre*