

## S'organiser ensemble : mettre des mots sur les nœuds pour les dénouer

*nœud* issu (1119) du latin *nodus* « enlacement serré de fils », également employé à propos de toute saillie en forme de nœud (*nœud* d'un arbre, d'un bourgeon, *nodosité*, renflement, *chignon*), y compris du point d'intersection du Zodiaque et de l'Equateur. *Nodus* est aussi employé au figuré soit avec une idée de « lien (de la famille, de la religion) », soit avec celle de « difficulté, obstacle, complication ». il contient une racine indoeuropéenne *nedh* « lier », passé en français dans les composés *annexe* et *connexe*.

En Français, le mot désigne un enlacement serré de fils, au propre et au figuré, par exemple dans la locution avoir un nœud dans la gorge (1672). le mot désigne particulièrement un ornement vestimentaire, par exemple dans *nœud* de cravate. L'expression *nœud gordien* (1552) se réfère à la tradition selon laquelle Alexandre le Grand aurait tranché le noeud inextricable qui attachait le joug au timon de Gordius, roi de Phrygie. Elle s'est répandue à la fois pour exprimer une difficulté insoluble et dans trancher le nœud gordien « résoudre un problème avec détermination ». Ultérieurement, *nœud* s'est spécialisé en marine pour une mesure de vitesse des navires (1721). Dès le Xlle siècle, il est employé avec le sens figuré moral de « lien, attachement entre personnes » (1175) et depuis 1470 avec le sens abstrait de « point de rencontre d'éléments dans une affaire complexe et délicate », d'où procède le sens particulier de « point essentiel d'une intrigue » (1638) et celui de « difficulté, embarras » (1658), repris métaphoriquement par des emplois récents et familiers comme *sac de nœuds*. En argot, puis dans l'usage familier, le mot désigne le membre viril, le *gland* (1832) d'où la location figurée à la *mords-moi-le-noeud* et le terme injurieux de *tête de nœud* (1920).

Ce que j'aime le plus dans les accompagnements, c'est observer comment un collectif de personnes fonctionne ensemble et produit des relations, des actions, des institutions...

J'ai repéré, dans les collectifs que nous avons accompagné des nœuds qui, il me semble, se rapprochaient, même s'ils ne les vivaient pas de la même manière.

Voici quelques nœuds, pas gordiens, qui freinent le collectif et créent parfois des difficultés et embarras :

1. « On n'est pas assez » ! « C'est toujours les mêmes » !

Il y a un nœud entre les conceptions de l'engagement d'autant plus fort que ce n'est pas une question qui est posé formellement. Pour certains membres du collectif, il semble, au détour d'une phrase, que l'engagement doit être égal en termes de temps donné au projet. D'autres veulent s'engager à leur mesure, selon leurs envies et leur agenda, ce que les premiers appellent « à la carte ». Cela crée des tensions parce que cela met en tension la réalisation des actions qui ont été imaginées par les premiers avec le collectif entier. En accompagnement, je propose de poser formellement cette question.

2. « Non, ça on n'en parle pas maintenant, c'est de la gestion, pas du modèle économique. Ah non pour moi, on ne peut pas prendre une décision sur ce sujet si on n'en a pas discuté avant. »

Un autre nœud vient de notre réflexe de considérer une question que le collectif rencontre, par exemple qui peut initier une action au sein du collectif, à partir de concepts, par exemple la gouvernance. J'ai remarqué un réflexe qui est de partir de l'idée générale, à partir de quelque chose qui ressemble à un concept, plutôt que de la question précise qui s'est posée. En reliant une question précise à un concept, on élargit la question, on la généralise. On crée aussi de la confusion, parce que nous n'appréhendons pas les concepts de la même manière (gouvernance, stratégie, modèle économique...), parce que notre point de vue sur la question de départ nous donne envie de l'associer à un autre concept, parce que nous ne pensons pas de la même manière une idée et une pratique, et les échanges se perdent parfois, loin de la question initiale. En accompagnement, je préfère partir de la question précise et revient à cette question quand notre tendance nous amène à la catégoriser par un concept.

3. « on ne prend jamais de décision, on parle, on n'avance pas, et la fois d'après, on a encore les

mêmes débats ».

Un troisième nœud que j'ai l'impression d'avoir vécu concerne la décision. Des points sont inscrits à l'ordre du jour, ils nourrissent des échanges. Et puis rien. Soit le temps est passé, soit on choisit de passer au point suivant parce que le temps passe. En accompagnement, je prends soin de démythifier la décision. J'aime bien rappeler que ne pas prendre de décision est aussi une décision ; qu'une décision n'est pas la révolution qu'on attend parfois, c'est souvent un petit pas ; j'aimerais aussi citer Marie-Hélène, une grande dame que j'ai rencontrée dans un collectif, qui citait elle-même un auteur : « la décision, ce n'est pas la concorde des esprits mais l'accord des enthousiasmes. »

Je propose aussi qu'elle soit formalisée, qu'elle prenne forme, par exemple, par un rituel. « Nous allons prendre une décision. Les propositions sont les suivantes... » en ayant choisi préalablement le mode de décision collective (consentement, vote majoritaire...) Pour lui donner de la visibilité. |

4. « Je pense qu'on devrait prendre le temps de réfléchir à notre gouvernance. Je veux qu'on se pose la question, pendant le séminaire : quel fonctionnement on veut pour continuer ensemble ? »

J'ai souvent l'impression que les acteurs d'un collectif qui posent des questions ont des idées de proposition. Mais plutôt que de présenter leur proposition, ils prononcent une question (souvent aussi de l'ordre du conceptuel). J'ai vécu des tours de parole, dont l'intention était de prendre une décision et qui n'étaient que des successions de questions posées par chacun. Quand bien même, il y avait des propositions, dont j'ai pu entendre certaines devant la machine à café. Sur la question du fonctionnement, la personne qui avait posé la question souhaitait proposer d'embaucher une personne à mi-temps.

J'aime bien insister sur le fait que chaque membre du collectif peut s'autoriser à faire des propositions. Qui ne seront pas adoptées telles quelles, sûrement, mais qui permettront d'ancrer les échanges et de ne pas passer à côté du tacite et de l'implicite qu'une personne peut voir derrière la question qu'elle a posée.

5. « L'asso devrait avoir un rôle sur la scène locale. Elle devrait être capable de proposer un grand projet pour le territoire ».

Il arrive qu'il y ait une différenciation du collectif, du réseau ou de l'association et de ceux et celles qui les constituent. Le collectif, le réseau ou l'association sont perçus comme des sortes de personnes qui ont une capacité d'action. Et une capacité d'action supérieure à l'union des personnes réelles qui le ou la fondent.

Ce qui crée : un découragement parce que « l'asso aurait tant à faire mais ses membres ne suivent pas », une démotivation « le collectif devrait faire ça, mais moi ce n'est pas ce projet dont j'ai envie », une paralysie quand les projets de demain sont imaginés sans prendre en compte les capacités d'action d'aujourd'hui « dans l'idéal, le réseau sera une alternative complète à l'éducation... oui mais aujourd'hui on n'arrive pas à gérer le soutien scolaire »...

Quand j'ai l'impression de voir ce nœud, je propose de revenir aux « je » qui constituent le « nous », et de reparler des envies, des sources de motivations, avant de mettre en avant le commun qui peut fonder le « nous ».

6. « de toute façon, c'est le système ; « on ne pourra rien faire tant qu'on n'a pas de lieu » ; « on est bloqué, parce qu'il manque un cadre ». Ou la causalité impasse

J'ai remarqué qu'il y a des mots qui agissent comme un panneau Stop pendant un échange. Ou alors Voie sans Issue. Ces mots ont pu être dans les collectifs que j'ai pu accompagner : cadre, lieu, système, gouvernance. Ils deviennent le point de convergence de tous les échanges. Il répondrait à toutes les envies et lèverait tous les freins. « on ne peut rien faire si on n'a pas un lieu, un lieu d'accueil, un lieu à nous ».

Dans les accompagnements, je demande à distinguer ce qui relève de la contrainte et qu'il faut prendre en compte parce que pour le moment on ne peut pas influencer sur, de ce qui relève du problème, et qui nécessite de trouver une solution.

7. « c'est important qu'on soit tous au même niveau d'information et qu'on prenne les décisions ensemble, avec l'implication de chacun »

Le fonctionnement de collectifs repose sur l'organisation de réunions auxquelles tous les membres doivent

participer. C'est pendant ces réunions que les échanges ont lieu, à partir des questions posées à l'ordre du jour. A 10 ou 20 personnes. Ces réunions doivent être le cadre du partage de l'information, des expressions des points de vue de chacun et de la décision. Et elles durent souvent longtemps. Et elles peuvent terminer sans décision. Parce que chaque membre du collectif ne s'intéresse pas à tous les sujets ou n'a pas de proposition ou d'avis sur chacun des sujets. Ou parce qu'il manque d'informations pour y répondre. Mais a aussi envie d'y contribuer. Avec comme justification, la transparence ou l'égalité.

Dans ces moments, j'ajoute une question au mic mac : qu'est ce qui fait que vous vous racontez que tout doit être discuté et décidé ensemble ? Je pense que l'imagination de groupes de travail qui viennent avec des propositions précises à la réunion principale peut faciliter le fonctionnement des associations.

8. « il faudrait juste qu'on clarifie comment on fonctionne. Si c'était écrit, ça me conviendrait. On a besoin de formalisation ».

Il y a souvent une opposition entre les personnes qui sont rassurées par la formalisation de règles et celles qui ont peur de la rigidité ou de l'enlèvement que pourrait générer un formalisme. Il se crée alors deux camps entre ceux qui veulent tout formaliser et ceux qui ne veulent rien formaliser. En général, il y a un manque de discussion sur ce que veut dire formaliser pour les uns ou les autres (dire, écrire, écrire dans les statuts...) et sur ce qu'inclut ces « tout » ou « rien ». Je pose alors les deux questions à laquelle ces remarques renvoient : qu'est ce que ça veut dire formaliser pour vous ? Qu'est ce qui nécessiterait plus de clarté selon vous et pourquoi?