

INTENTION

POUR LE GROUPE

Mettre en lumière et expliciter le pourquoi, la raison d'exister, de notre collectif.

Raviver la flamme de notre action pour mieux la réaliser.

Avoir un point de repère pour aider le groupe à prendre des orientations, des décisions.

POUR LE/LA FACILITATEUR/TRICE

Connecter à l'intention commune pour mieux recentrer les énergies du groupe.

EXPLICATION

Un groupe, un collectif, une organisation est un ensemble d'individus qui se rassemblent autour d'un but commun. Que ce soit un souhait, un rêve, une action, une lutte, ce qui les connecte est la raison d'être ou l'intention de ce collectif.

La raison d'être, c'est le **coeur battant** de l'organisation. On gagne à la cajoler, la montrer, la répéter, la reformuler. Sa simple présence peut nous rappeler ce pourquoi on est là, ensemble, à refaire vibrer un collectif perdu ou fatigué. Autant donc la garder **vivante et présente** dans le groupe, pour qu'elle puisse nous insuffler la puissance qu'elle réveille.

La raison d'être, c'est **un trésor**. Ce "pourquoi on existe" de l'organisation **mérite d'être clair et reconnu** et même considéré comme précieux. Si ce n'est pas le cas, le risque existe de perdre le sens commun, et donc la direction et même la cohésion. Reconnecter à la raison d'être lors de décisions importantes, de réflexions stratégiques évite la dérive, la dispersion ou la répétition de mêmes actions par habitude.

La raison d'être, c'est **une direction commune, un phare** qui éclaire une zone plus ou moins large dans laquelle s'activent les membres du groupe. Parfois, on agit au cœur du faisceau, parfois on porte un projet situé un peu plus loin mais le groupe ne va jamais dans le sens opposé ou en dehors du faisceau. Ce phare peut guider des choix et rappeler le sens premier de l'action lors de divergences de visions. La raison d'être prend tout particulièrement son sens dans un fonctionnement autogéré en gouvernance partagée où elle sert de cap et de gouvernail en l'absence de capitaine.

QUELQUES POINTS D'ATTENTION

En premier lieu, il convient de se poser la question suivante: **a-t-on besoin d'une raison d'être?** Si la réponse est oui, alors les quelques points suivants peuvent servir de balises avant d'entamer tout travail sur la raison d'être.

LA RAISON D'ÊTRE EST VIVANTE ET ÉVOLUTIVE

La raison d'être se conçoit au sein d'un **organisme vivant** et en constante évolution. Elle permet de sortir du paradigme "prévoir et contrôler" pour "sentir, répondre et ajuster". Elle peut être applicable à l'ensemble de l'organisation ou s'appliquer à des niveaux particuliers de l'organisation elle-même comme la raison d'être d'un rôle, d'un organe, d'une formation, d'une action précise...

Tout comme la société évolue, les organisations aussi doivent pouvoir évoluer. Une absence de moteur claire peut parfois s'expliquer par le fait que la raison d'être d'origine n'est plus alignée avec la situation présente et les personnes présentes au sein du groupe.

Même si "changer une raison d'être", dans une organisation enserrée dans des contraintes financières et légales, des postes de travail, des habitudes... n'est pas si simple.

CE QUE N'EST PAS UNE RAISON D'ÊTRE :

@ Un chemin de vie personnel...

La raison d'être de notre organisation, notre collectif n'est pas notre propre raison d'être. Nous y trouvons de probables résonances avec ce que nous traversons dans notre vie personnelle. Si elle résonne en nous, il y a de fortes chances que c'est parce qu'elle fait écho avec notre manière de voir et appréhender le monde. Mais tenter de faire coïncider entièrement nos aspirations personnelles et une recherche de sens individuel avec la raison d'être de notre organisation ne peut pas fonctionner car ce n'est pas à l'organisation, au collectif de répondre à cette attente.

@ ...ou un objet social, un slogan marketing, une liste de valeurs...

La raison d'être n'est pas un slogan d'entreprise ou une phrase accrocheuse à utiliser dans son un plan marketing. Elle n'est pas non plus une liste de valeurs qu'elles soient légitimes ou dénuées de sens. Si il s'agit d'une asbl, il ne s'agit pas non plus de l'objet social qui désigne le ou les activités effectuée par la structure.

La raison d'être s'adresse avant tout au collectif lui même avant de s'adresser à l'extérieur.

Et si vous souhaitez la partager avec un public, une clientèle, des bénéficiaires alors il convient de s'interroger sur la forme qu'elle prendra et si tout doit se partager, où et sous quelle tournure?

@ ... elle n'est pas non plus la transcription écrite d'une vision...

Celle-ci a son utilité et repose souvent sur des valeurs inhérentes à chaque groupe. La vision représente le bout de société que l'on souhaite atteindre, à quoi on aimerait que ressemblent les choses "au terme" de notre action. Mais la vision peut avoir tendance à être déconnectée de la réalité ou viser un idéal, certes légitime mais souvent difficilement concret et en rapport avec ce que fait le groupe ensemble.

@ ... ni les missions elles-mêmes

Les missions découlent de la raison d'être, elles concrétisent des axes de réalisations communes qui vont permettre ainsi de nourrir cette raison d'être et de la maintenir vivante.

QUI LA PORTE ET LA FORMULE?

A chaque groupe son histoire. Parfois, une personne a eu un **élan initiateur** et en a rassemblé d'autres en communiquant clairement sur son intention et cette raison d'être. Ces personnes s'engagent en connaissance de cause et en rejoignant, adhèrent, valident d'une certaine manière le "pourquoi" proposé.

Dans d'autres cas, l'idée est née chez **plusieurs personnes en même temps** et un moment collectif permet de clarifier les pensées et les envies, préciser les limites de ce qu'on veut toucher ou pas, de faire le choix des mots justes.

Parfois, un collectif vit dans **un entre-deux**. Quelqu'un-e porte une vision claire mais a du mal à l'assumer. Ou alors on cherche collectivement les bons mots à coller sur des visions différentes du projet. Il s'agit alors d'être honnête avec soi et avec les autres afin de pouvoir reconnaître les différences et décider en conscience ce que l'on en fait.

COMMENT LA FORMULER?

Il est possible de faire un travail de **rédaction collective** ou d'élire au préalable **une personne ou un groupe de personnes** qui auront pour tâche de rédiger la raison d'être sur base de la nourriture collective.

Vu qu'il s'agit d'une phrase commune et portée par et pour une organisation entière, la tendance pourrait être de la rendre au plus complète et alors plus complexe. Au contraire, dans la rédaction de la raison d'être, nous préconisons de rester **clair, concis, concret** (en utilisant des verbes conjugués) et dans le domaine du possible. La formulation et la forme compte mais elle ne doit pas se faire au détriment du fond ou en accaparant un maximum de temps et d'énergie de la part du groupe qui pourraient être employés ailleurs. Idéalement, la raison d'être doit pouvoir se lire et se dire en une ou deux phrases, afin de rester percutante et faciliter l'appropriation. Et si à son écoute, sa lecture, on sent quelque chose se réveiller en nous, parler directement à nos tripes, nous rendre fier.e.s, alors cela indique sans doute que nous nous trouvons dans la lumière du phare...

POURQUOI LA CHANGER? QUAND L'ACTUALISER?

Selon nous, **elle ne doit pas être remise en question au premier soubresaut ou désaccord qui surgit au sein d'un groupe**. Ce n'est pas non plus un sujet à forcément mettre au programme chaque année lors de mises au vert ou autres réunions stratégiques.

Dans l'optique de suivre le courant, de sentir ce qui est vivant au sein de nos groupes, c'est quand apparaissent des tensions et interrogations autour de la raison d'être qu'il faut possiblement y voir des signaux d'alarme. C'est sans doute le bon moment pour se poser quelques questions: notre raison d'être est-elle encore pertinente? Fait-elle encore écho en chacun-e de nous?

COMMENT LA RENDRE VIVANTE, LA TRANSMETTRE?

Si la remise en question de la raison d'être n'est pas chose très fréquente, **au plus elle est vivante, au plus elle remplit son rôle**.

Elle peut être rappelée lors de moments importants, elle peut servir de moment de recentrage avant un travail de réflexion stratégique, ou on peut tout simplement la relire en début d'année. Cela peut passer par un moment silencieux où chacun-e lit la raison d'être, un moment partagé où elle est lue pour tout le groupe, via un panneau d'affichage en toile de fond d'une réunion de travail...

Elle peut s'utiliser lors d'une météo de début de réunion: "comment je résonne actuellement avec notre raison d'être...". Ou elle peut aider lors d'un processus de prise de décision importante par exemple dans une phase de recentrage dans un processus de décision sans objection.

Elle est également une pièce maîtresse concernant l'inclusion des nouvelles personnes, pour lesquelles une adhérence à la raison d'être de l'organisation qu'elles rejoignent nous semble être le critère minimum (et central) d'intégration...

QUELQUES MÉTHODES ET OUTILS POUR ÉLABORER UNE RAISON D'ÊTRE

Il n'existe pas une seule et unique méthode pour travailler la raison d'être avec un groupe. C'est plutôt **un processus qui se construit au cas par cas** selon la culture commune du groupe, sa taille, le temps disponible et l'aisance que l'on a pour pratiquer ou faciliter ces méthodes.

De manière générale, il reste difficile de faire émerger et de valider une raison d'être en un seul moment. Cela demande **un temps de réflexion**, que chacun puisse dormir dessus, que l'on puisse la bonifier avant de pouvoir l'acter et la valider franchement.

Désigner ou élire une ou des personnes dont le mandat sera sur base des apports du groupe de la rédiger afin de venir avec une proposition permet de ne pas perdre des heures de temps collectif pour construire quelques phrases. Cette proposition peut ensuite récolter des avis et être amendée puis validée collectivement.

Pour valider une raison d'être il convient de **privilégier une méthode de décision impliquant le maximum d'adhésion**. On recommande le consensus ou le consentement car la raison d'être est le fondement même de l'adhésion des membres d'un groupe et la raison pour laquelle ils et elles sont ensemble. Il est pertinent de comprendre pourquoi cela peut prendre un certain temps et de pouvoir appréhender les enjeux qui y sont liés.

Nous listons ci-dessous brièvement quelques outils qui peuvent vous servir dans l'élaboration d'une raison d'être ou si le groupe se trouve face à un besoin de réappropriation et/ou transmission collective.

LE MODÈLE DE L'ARBRE

Nous utilisons souvent un **modèle d'arbre** afin de faire émerger la raison d'être et les missions qui pourraient en découler. Pour chaque étape un dispositif particulier peut être envisagé selon la taille du groupe et selon là où il en est dans son projet et activité.

Un dessin d'arbre nous sert de base pour la construction et la compréhension des étapes. Chaque partie étant un moment particulier d'un processus général dont le cœur est la raison d'être.

Les racines représentent les constats: qu'est-ce qui nous a mis en mouvement?

Le cœur du tronc: pourquoi existons-nous, sommes-nous ensemble? Quel est notre moteur?

Les branches: les missions qui en découlent, comment déployons-nous notre raison d'être?

Les feuilles: les tâches, les actions concrètes que nous mettons en place

Le ciel à l'arrière: la vision, quel monde voulons-nous?

LE MANDALA HOLISTIQUE

Cet outil fait appel à **différents modes d'expression**: visuel, oral et kinesthésique. Il permet à des personnes aux modes de pensées différents de se comprendre et avancer ensemble dans la définition d'un projet commun.

Selon les besoins, il peut être utilisé pour exprimer et clarifier des valeurs, identifier des intentions communes, définir la raison d'être, préparer la rédaction d'une charte, d'un ROI.

À PARTIR DE MOTS CLEFS, DE PHRASES OU D'IMAGES

Seul, en duo, en petits groupes... l'intention ici est de faire émerger des mots forts que l'on pourra ensuite utiliser pour créer des phrases. A l'aide d'outils de pondération ou de positionnement, le groupe peut ensuite élaborer les phrases de sa raison d'être.

Vous pouvez commencer également avec des cartes de photolangages pour faciliter la discussion et les représentations.

LES 5 POURQUOI

Il s'agit d'un outil efficace pour aller **au cœur d'une problématique**. Il peut être un bon point de départ pour faire émerger quelques bases de réflexion ou mettre en lumière les motivations individuelles.

Par exemple, on peut pratiquer les 5 Pourquoi afin de répondre à la question: "pourquoi je fais parti-e de cette organisation/ce groupe?".

LA THÉORIE U

Promue par Otto Scharmer via le Presencing Institute, la théorie U se conçoit avant tout comme un chemin du changement personnel, elle peut s'avérer pratique pour construire un déroulé autour de la raison d'être tout en permettant d'aller au fond des choses afin de se reconnecter à la source.

LA PYRAMIDE DE DILT

Issue des pratiques de PNL (programmation neuro-linguistique), la pyramide de Dilt est également utilisée comme outil de développement personnel et d'accompagnement au changement. Robert Dilt a identifié 6 niveaux logiques de pensée dans la pyramide où l'étape de base détermine l'étape suivante et ainsi de suite. Travailler avec les 6 niveaux et l'alignement entre chacun des niveaux peut aider à clarifier ses pensées sur soi-même, ses projets, ses envies réelles.

Les 6 niveaux se présentent dans l'ordre suivant: l'Environnement, le Comportement, les Capacités, les Croyances/ Valeurs, l'Identité et le Sens, chacun répondant à une question bien précise.

Dans le cas d'une facilitation de tout autre processus collectif, il est toujours intéressant de prendre un temps pour que le groupe se reconnecte à sa raison d'être avant d'entamer le travail (avant une décision importante à prendre ou une réunion stratégique par exemple).

Vous pouvez utiliser les pratiques suivantes en fonction de l'intention:

RAPPEL D'UNE RAISON D'ÊTRE

En groupe de deux: que chacun·e spontanément se dise les grandes lignes de la raison d'être de l'organisation. Puis partage des principaux éléments en plénière et relecture de la raison d'être pour voir si cela résonne avec ce qui s'est dit spontanément.

POSITIONNEMENT D'ADHÉSION

Lire la raison d'être puis la poser au centre et demander aux personnes du groupe de se positionner autour sur des cercles concentriques plus ou moins espacés en fonction de leur niveau d'adhésion. Ouvrir le dialogue, donner la parole à chaque cercle pour entendre les différents positionnements et nuances.

RÉAPPROPRIATION COLLECTIVE

Cet exercice peut s'allier avec la réappropriation des missions de l'organisation et donc il présuppose d'avoir au préalable un document déjà élaboré et fourni sur la raison d'être et les missions/activités de l'organisation. Sur le principe de l'arpentage, donner une partie du texte à des groupes et demander à chaque groupe d'en prendre connaissance puis de transmettre le contenu au reste du groupe. Chaque groupe aura quelques minutes pour se préparer et présenter son paragraphe à l'aide de divers dispositifs de son choix (raconter, mimer, dessiner, photolangage...).

RESSOURCES ET INSPIRATIONS

Les vidéos de l'Université du Nous:

Raison d'être et organisation vivante:

<https://vimeo.com/212892510>

Mission de vie et RE

<https://vimeo.com/219241275>

La Raison d'être évolutive chez Frédéric Laloux:

Livre ou bande dessinée:

Reinventing Organizations, Frederic Laloux, éditions Diateino, 2014

Et les vidéos suivantes:

<https://reinventingorganizationswiki.com/theory/evolutionary-purpose/>

<https://thejourney.reinventingorganizations.com/videacuteos.html#6>

La Raison d'être en Holacracy

Bande dessinée, Holacracy, Bernard Marie Chiquet et Etienne Appert

<https://labdsurholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-1>

Raison d'être chez Starhawk

Livre: Comment s'organiser, manuel pour l'action collective, Starhawk, ed. Cambourakis, 2021.

Raison d'être chez l'Instant Z

Une méthode de définition:

<https://cloud.instantz.org/index.php/s/g8wAXp8oEs9xPYd>

Les 5 Pourquoi

la fiche collectif-a "Pourquoi - pourquoi - pourquoi"

<https://collectiv-a.be/wp-content/uploads/sites/52/2021/04/Fiche-collectiv-a-Pourquoipourquoipourquoi.pdf>

Mandala Holistique

Livre: Faire ensemble, outils participatifs pour le Collectif, Robina McCurdy, édition Passerelle Eco, 2015

