

DES PROJETS COLLECTIFS



Pour des milieux de vie sains,
accessibles, inclusifs et vivants !



Transformer les milieux de vie pour les rendre plus favorables à la santé et aux saines habitudes de vie est un objectif de grande envergure qui convie tous les secteurs à collaborer pour y arriver. L'Alliance pour des environnements favorables aux saines habitudes de vie des Laurentides souhaite supporter le développement de cet écosystème de collaboration par divers moyens et y travaille depuis maintenant plus de dix ans.

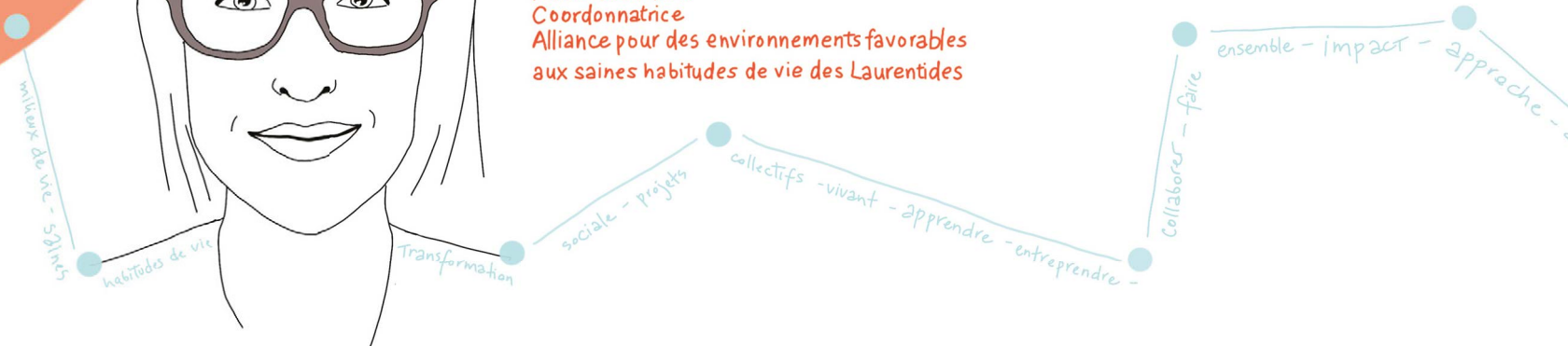
L'Alliance a ainsi pour mission de stimuler et de soutenir les collaborations entre les acteurs de la collectivité qui agissent pour le développement de milieux de vie de qualité favorables aux saines habitudes de vie afin de susciter, maintenir, propulser et faire rayonner des initiatives structurantes.

Forte des retombées et des nombreux apprentissages du Laboratoire de collaboration CO-LAB initié par l'Alliance et piloté en étroite collaboration avec L'ILOT, il était tout à fait naturel pour moi de poursuivre ce mouvement de collaboration par la participation à ce guide.

Faire en sorte que notre région se développe et qu'on puisse vivre dans des milieux de vie de qualité, c'est l'affaire de tous, et nous sommes convaincues que la lecture de ce guide donnera à quiconque des savoirs essentiels pour mener à bien des projets collectifs et contribuer à ce faire ensemble renouvelé.



Marie-Ève Morin
Coordonnatrice
Alliance pour des environnements favorables
aux saines habitudes de vie des Laurentides

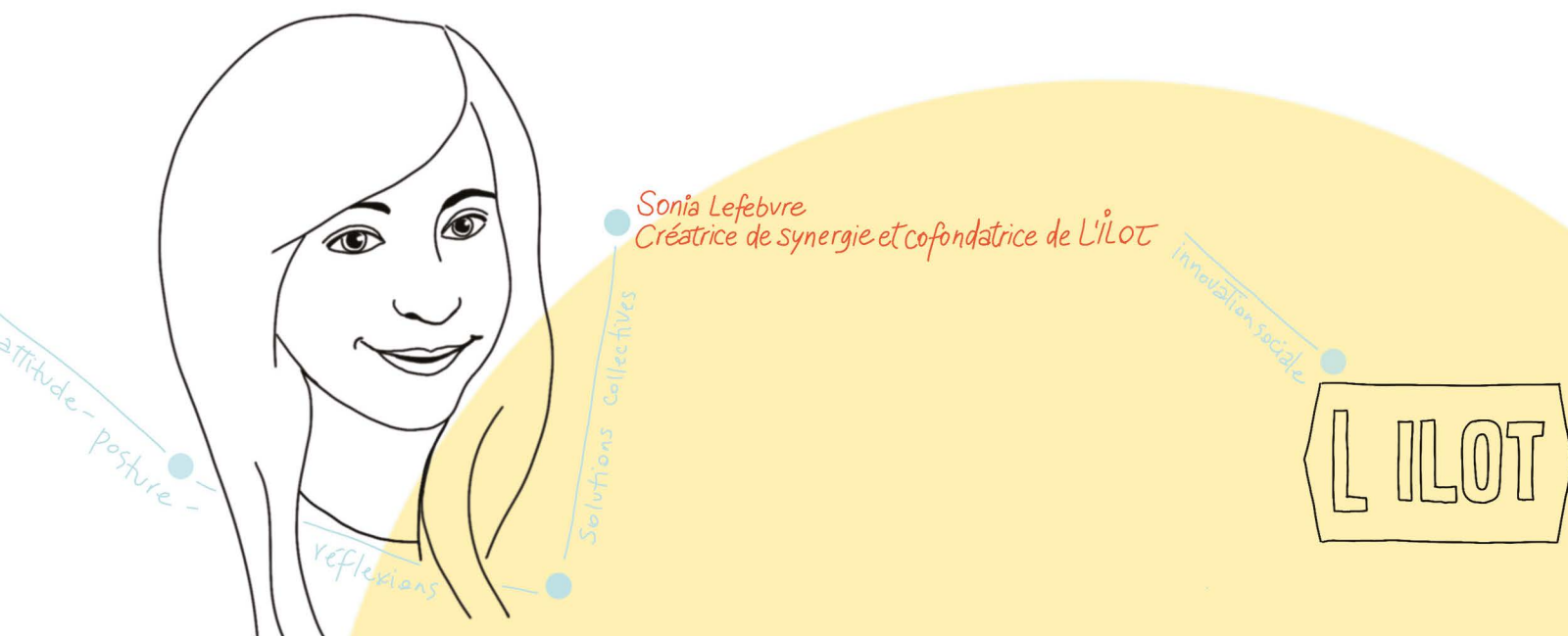


POURQUOI CE GUIDE ?

Depuis quelques années, L'ILOT initie et conceptualise des processus d'innovation où le travail collaboratif est au cœur de la démarche. Par l'actualisation de ces processus d'innovation, L'ILOT souhaite soutenir les organisations et les collectifs à avoir plus d'impact sur leurs milieux de vie, en les amenant à être plus collaboratifs, apprenants et entreprenants. En élaborant ce guide, nous souhaitons partager les apprentissages réalisés dans le cadre de nos expérimentations des dernières années, et ce, dans l'espoir que nos réflexions et nos expériences résonnent auprès des lecteurs.

À L'ILOT, nous croyons qu'au-delà des méthodes et des outils à notre disposition pour réaliser des projets collectifs, c'est dans l'approche, l'attitude et la posture, face à nous-mêmes et face aux autres, que réside la clé de la transformation sociale. Agir ensemble dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets collectifs, c'est (ré)inventer nos pratiques individuelles et collectives et développer ensemble des solutions collectives aux enjeux complexes auxquels nous sommes confrontés.

Inspiré de nos expériences et de nos apprentissages, ce guide se veut une petite introduction à un vaste univers de réflexions et de recherches sur l'innovation sociale ainsi que sur les théories de la complexité, des systèmes, du chaos et de l'autogouvernance. Nous espérons que ce feuillet éveille votre curiosité et votre envie de poursuivre le travail collectif vers la transformation sociale.



Le «Statu quo» n'est plus possible

« Le plus grand danger, dans les époques Troublées, ce n'est pas le trouble, c'est de continuer à agir selon la logique d'avant. » Peter Drucker

UN MONDE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE

La complexité des enjeux économiques, sociaux et politiques à laquelle fait face la société d'aujourd'hui est indéniable. Dans nos organisations et sur nos territoires, il est de plus en plus difficile d'anticiper les événements et encore plus de les contrôler. Dans ce contexte, organisations et collectivités doivent apprendre à s'adapter en permanence et à se réorganiser continuellement, pour survivre et continuer de se développer.

À l'ère de la transformation de nos territoires en région, il apparaît urgent d'accompagner les individus et les organisations à naviguer dans cette complexité. Les acteurs qui interviennent dans les milieux de vie, de manière directe ou indirecte, sont nombreux, proviennent de secteurs variés et sont trop peu souvent en contact les uns avec les autres. Or, chacun pose des actions dans ce milieu de vie exerçant une influence (positive ou négative) sur les causes et les solutions des enjeux que chacun traite. Le défi est d'amener l'ensemble des acteurs à reconnaître et à accepter la complexité du développement des milieux de vie sains, accessibles, inclusifs et vivants, mais surtout à reconnaître et à accepter la complexité à laquelle chacun contribue, et ce, souvent sans qu'ils ne s'en rendent compte (en ne communiquant pas certaines informations, par exemple).

Trop souvent isolés dans chacun de leur secteur d'activité ou dans leur « ligne hiérarchique », les individus et les organisations arrivent difficilement à travailler dans la complexité du « global », n'ayant qu'un regard sur la spécialisation de leur champ d'activité. Edgar Morin nous rappelle qu'un esprit formé et conditionné à travailler dans une même discipline ou dans un même secteur « perd son aptitude naturelle à contextualiser [ses] savoirs ainsi qu'à les intégrer dans leur ensemble naturel. L'affaiblissement de la perception du global conduit à l'affaiblissement de la responsabilité (chacun tendant à n'être responsable que de sa tâche spécialisée) ainsi qu'à l'affaiblissement de la solidarité (chacun ne ressentant plus son lien avec ses concitoyens)¹. »

Il apparaît donc crucial que pour soutenir le développement de milieux de vie sains, accessibles, inclusifs et vivants, les acteurs d'un territoire s'unissent pour dégager ensemble cette vue du global et expérimenter collectivement des réponses plus adaptées au monde de plus en plus complexe dans lequel nous vivons.



UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL EN TRANSFORMATION

Le développement territorial relève à la fois de l'économique, du social, du politique, de l'environnemental, du culturel, de l'éducation et de la santé. Depuis quelques années, tous ces secteurs vivent des changements majeurs, notamment en raison des transformations des *structures organisationnelles*, mais aussi en réponse aux enjeux de complexité discutés précédemment. Ceci implique nécessairement de nouvelles manières d'aborder les enjeux vécus dans les milieux de vie.

Bien que des pratiques de concertation soient bien établies dans différents secteurs d'activités, encore peu d'occasions d'échange et de dialogue sont créées pour favoriser la rencontre d'acteurs provenant de secteurs aussi variés que l'économique, le social, le politique, l'environnemental, le culturel, l'éducation et la santé.

Face aux réalités actuelles, plusieurs organisations souhaitent davantage impliquer les différents acteurs d'un territoire dans des réflexions et des initiatives de développement. Ce faisant, elles visent à engager un dialogue durable, mais surtout à expérimenter des actions collectives qui permettent la dynamisation des milieux de vie.

Partout au Québec, les acteurs cherchent et expérimentent de nouvelles façons de connaître le territoire et de faire ensemble. Les bouleversements des dernières années ont certes eu des effets néfastes, mais il faut aussi reconnaître, comme le souligne la professeure Annie Camus de l'UQÀM, que cette reconfiguration permet « l'ouverture d'un espace de possibles où déjà émergent de nouvelles initiatives, de nouvelles pratiques². »

Le milieu de vie comme nouvel « espace de possibles » devient un catalyseur pour tous les acteurs d'un territoire (citoyens, organisations, entreprises, institutions, etc.) souhaitant entreprendre collectivement.

Ces agendas de complicité qui se développent et cette visée de transformation dans les pratiques individuelles, organisationnelles et collectives pour se réapproprier les milieux de vie s'avèrent prometteurs et méritent d'être accompagnés afin qu'ils puissent culminer en des projets concrets et structurants pour leur milieu.



DES ORGANISATIONS EN MOUVEMENT

Un monde de plus en plus complexe et un contexte territorial en pleine transformation impliquent nécessairement des mouvements au sein des organisations de ce territoire. Confrontées à un environnement complexe en perpétuel changement et à une multiplicité d'acteurs exerçant une influence sur les actions des uns et des autres, les organisations (entreprises, institutions, etc.) doivent revoir leur façon de faire.

Effectivement, les phénomènes de transformation du monde discutés précédemment font aussi pression sur les organisations qui, pour survivre et continuer de se développer, doivent s'engager dans des processus de changement organisationnel. Ces démarches de changement sont difficiles tant pour les organisations que pour les individus.

Les organisations qui tentent de transformer radicalement leur structure pour s'adapter au contexte changeant laissent, en cours de processus, des marques et des blessures profondes chez des individus et des équipes de travail. Parfois, cette transformation radicale mène à l'essoufflement de l'organisation, voire à sa fermeture. Ce pattern de transformation radicale ayant marqué l'histoire des organisations, ces dernières sont maintenant plus craintives et tardent à s'engager dans le changement. Or, le monde est en transformation et les organisations n'y échappent pas.

« Un sondage mondial de l'Institut Gallup a constaté en 2013 que seulement 13 % des salariés sont impliqués dans leur travail – 63 % ne se sentant pas impliqués et 24 % s'en désengageant activement. » On peut suggérer que ce constat fait état d'une culture organisationnelle déconnectée du monde vivant et des individus qui aspirent à répondre aux enjeux sociaux, de santé, économiques, territoriaux et environnementaux.

Il faut donc engager une transformation qui va au-delà de la structure organisationnelle, mais qui s'actualise dans une perspective de changement de culture organisationnelle ; une culture qui encourage l'autonomie chez les individus en favorisant le développement des personnes, de leurs compétences et des relations humaines.

Et si le changement de culture organisationnelle était une opportunité de reconnecter les individus à leurs aspirations profondes et de recentrer les organisations sur leurs responsabilités territoriales en soutenant les humains à entreprendre ensemble ?

En invitant et en soutenant les individus à briser les silos, à aller à la rencontre de « l'Autre » (clients, citoyens, partenaires, etc.) et à se reconnecter avec leurs concitoyens, les organisations vont renforcer leur tissu socioéconomique, un élément crucial dans un monde du travail en pleine transformation où l'économie de marché devient une économie des réseaux.

Transformation radicale

COMPLEXITÉ

REVOIR
NOS FAÇONS
DE FAIRE

CHANGEMENT
DE STRUCTURE
ORGANISATIONNELLE



ON FAIT QUOI
ALORS ?



implication au
Travail

13% 
63% 
24% 

Nous sommes convaincus que les citoyens, les travailleurs, les organisations et les institutions ont, ensemble, les leviers pour répondre aux enjeux complexes et de transformation auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui.

Les milieux de vie sont « des lieux où les gens vivent, habitent, étudient, [travaillent] et se rencontrent. Le terme "milieux" désigne ainsi l'ensemble des espaces, à la fois matériels et sociaux, physiques et culturels, où les gens tissent des liens avec les autres et leur environnement pour reproduire leurs conditions d'existence et la vie commune d'une société⁴. »

Il devient donc essentiel que l'on (re)découvre notre faire ensemble à travers des projets collectifs où les citoyens, les institutions et les entreprises s'investissent pour le développement de milieux de vie plus sains, plus accessibles, plus inclusifs et plus vivants.

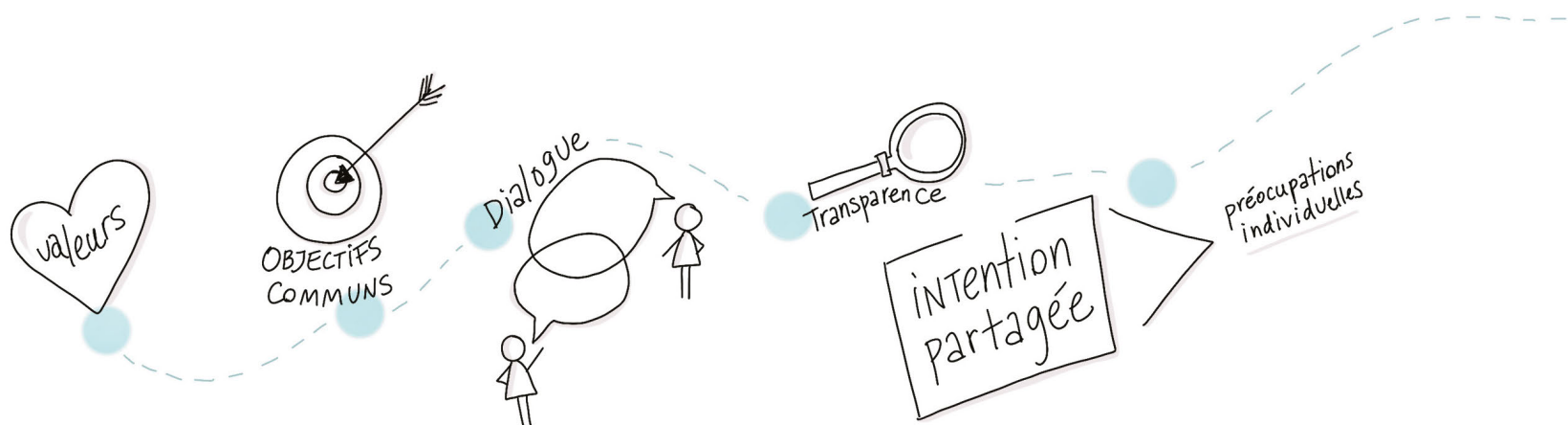
DES PROJETS COLLECTIFS POUR DYNAMISER NOS MILIEUX DE VIE

Les enjeux entourant nos milieux de vie sont au carrefour des préoccupations des différents acteurs qui aspirent à trouver des solutions nouvelles et qui constituent un point de rencontre des motivations individuelles et organisationnelles. C'est grâce à la rencontre, à la volonté et à l'addition des savoirs des diverses parties prenantes qu'un *projet collectif* structurant pourra émerger et offrir la meilleure réponse aux enjeux complexes du milieu de vie à développer.

QU'ENTENDONS-NOUS PAR « PROJET COLLECTIF » ?

Nous pourrions définir le projet collectif comme une *initiative d'intérêt collectif où des individus, des organisations et des institutions collaborent pour répondre à un enjeu, à un défi ou à une aspiration de nature territoriale*. Le projet collectif peut résulter en une organisation constituée légalement (entreprise collective) ou non (regroupement de personnes).

- Il prend naissance dans le **partage de valeurs communes et d'objectifs** communs qui invitent à prendre en compte les besoins et les intérêts individuels ;
- Il est toujours la résultante d'une **intention partagée** plus grande que la somme des préoccupations individuelles ;
- Il vit d'une forte **volonté de dialogue et de transparence** par et envers les parties prenantes ;
- Il cherche continuellement à **faire participer les acteurs touchés** par l'enjeu, le défi ou l'aspiration collective ;
- Il vise à offrir aux parties prenantes **une gouvernance partagée et une organisation collaborative**.

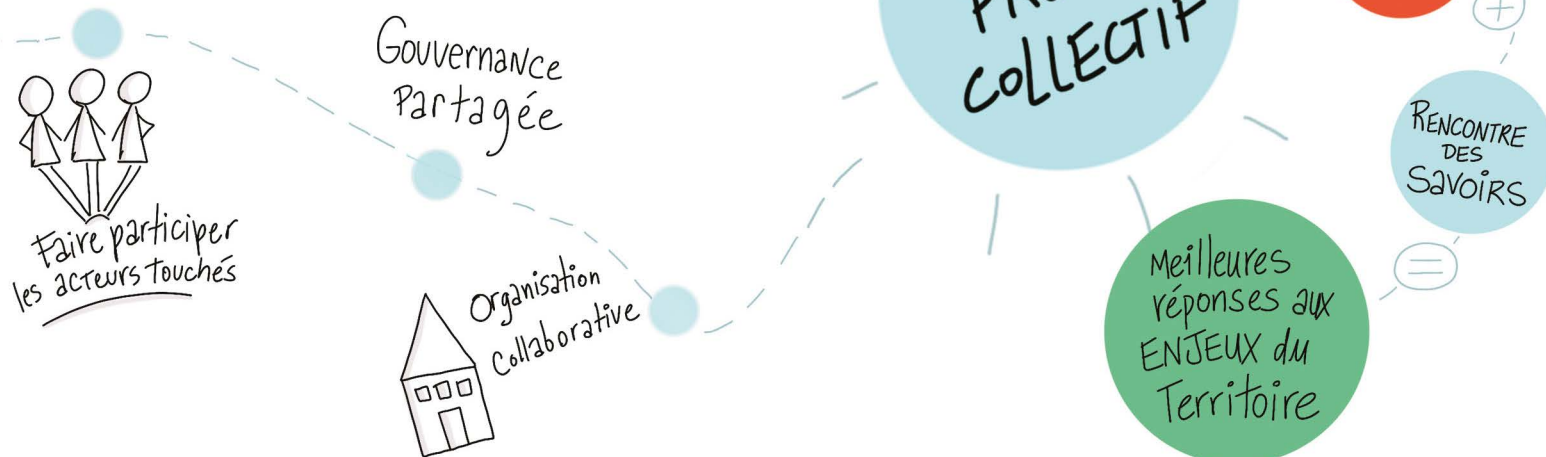


LA NAISSANCE ET LA VIE D'UN « PROJET COLLECTIF »

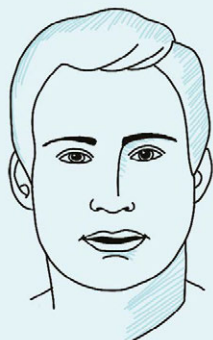
À la différence d'un projet individuel, un projet collectif nécessite qu'on lui accorde beaucoup d'attention en prédémarrage. Il n'est pas rare qu'un projet collectif prenne une à deux années à se mettre en place.

Jeter les bases d'un projet collectif, tel que défini précédemment, nécessite beaucoup de dialogue entre les parties prenantes pour s'entendre sur l'intention partagée. C'est à travers ces allers-retours entre les préoccupations individuelles et collectives que nous arrivons à définir un projet collectif plus grand que la somme des parties prenantes. Ce temps d'échange et de définition partagée du projet est un réel investissement pour l'avenir.

Les parties prenantes qui participent à la naissance et à la vie active d'un projet collectif peuvent être diverses et provenir de divers écosystèmes ou de secteurs variés. Nous pouvons regrouper ces parties prenantes sous trois grandes catégories : **le promoteur, le collaborateur et le décideur.**



Le promoteur



Porte une initiative,
développe,
planifie,
actualise la mise
en place du projet.

Un groupe d'individus ou d'organisations qui porte une initiative visant à répondre à un enjeu, un défi ou une aspiration collective. Le promoteur développe, planifie et actualise la mise en place du projet. Il croit fermement à la plus-value des projets collectifs.

Le collaborateur



A des savoirs complémentaires,
des connaissances,
un réseau de contact
et des expertises.

Une organisation ou un individu qui fait partie de l'écosystème territorial ou du secteur d'activité. Le collaborateur a des savoirs complémentaires au promoteur de projet : expertises, connaissance de la réglementation, réseau de contacts, etc. Il s'agit de citoyens ou de clients (avec leurs expertises « d'utilisateurs »), d'acteurs de soutien, d'agents de développement, de conseillers, d'accompagnateurs, de spécialistes, de techniciens, etc.

Le décideur



A un pouvoir décisionnel et des
leviers essentiels à la réussite
du projet collectif.

Un individu ou une organisation qui a un pouvoir décisionnel dans l'écosystème territorial ou le secteur d'activité. Le décideur a des leviers essentiels à la réussite du projet collectif : leviers organisationnels, matériels, financiers, d'influence, etc. Il s'agit de dirigeants d'institutions, d'organisations et d'entreprises ou encore d'élus provenant de divers secteurs d'activités.

Ces trois groupes d'acteurs sont essentiels et jouent un rôle crucial dans la réussite des projets collectifs. Leurs responsabilités complémentaires face à l'actualisation d'un projet collectif à impact positif pour le territoire doivent être mises à profit et s'actualiser dans une dynamique de dialogue ouvert et transparent permettant de coconstruire le projet collectif.

VERS PLUS DE PROJETS COLLECTIFS SUR NOS TERRITOIRES

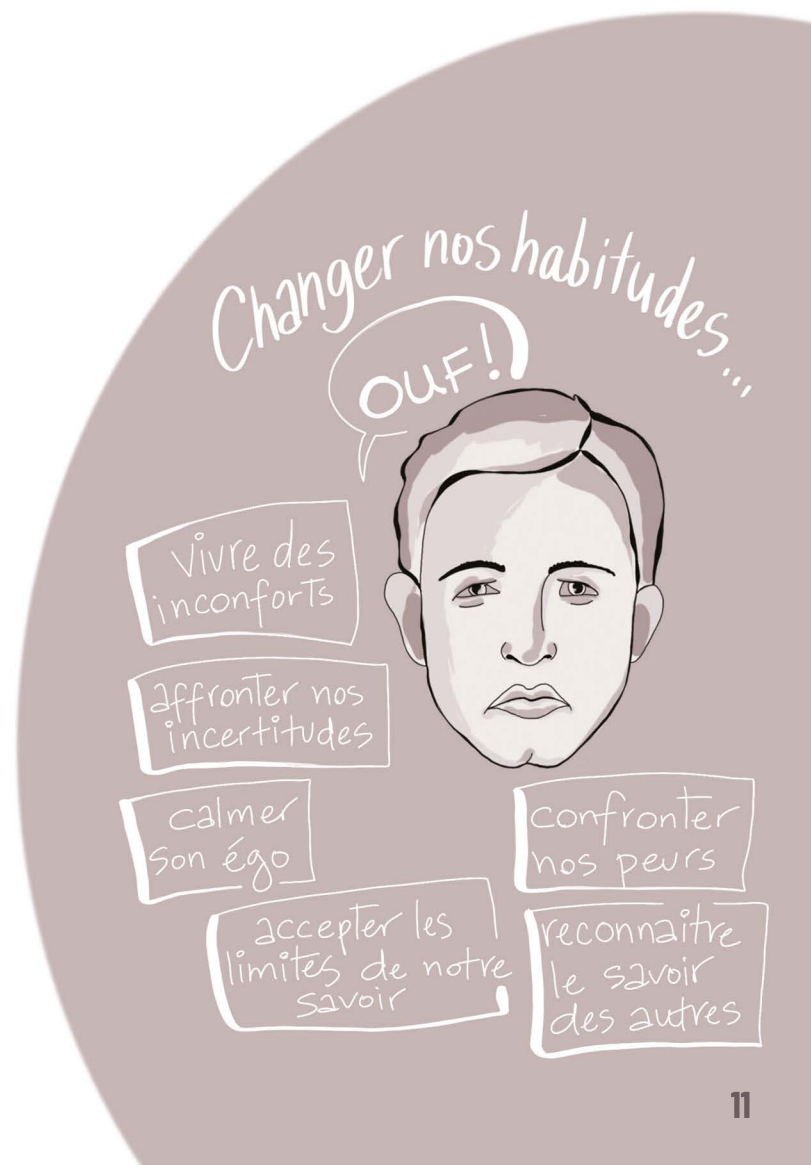
Bien que travailler ensemble invite à une perspective de transformation et d'innovation, il ne faut pas oublier que l'être humain en est un de routine qui aime la stabilité et n'accueille pas toujours bien le changement (cela vaut aussi pour nos organisations). Or, s'engager dans un processus d'élaboration et de mise en place d'un projet collectif nécessite assurément un changement d'habitudes tant chez les individus que les organisations.

PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT D'UN PROJET COLLECTIF

Choisir de participer à un projet collectif nécessite que chacun des acteurs s'engage à travailler activement à atteindre l'intention partagée, *plus grande que la somme des intérêts individuels et organisationnels*, en jouant un rôle complémentaire aux autres acteurs, et ce, dans une optique de réalisation d'actions collectives concrètes menant à l'actualisation de la vision du projet collectif.

Ceci peut, à priori, sembler bien simple, mais n'oublions pas que s'engager à faire collectivement nous oblige à changer nos habitudes et à revoir nos façons de faire pour s'adapter à la complexité de l'enjeu et pour être réellement complémentaires aux autres acteurs. Soyons donc honnêtes : nous serons confrontés à nos peurs, à nos incertitudes, à nos savoirs très sectoriels et à nos habitudes de travail...

Pour participer à la transformation territoriale et socioéconomique actuelle, il faut donc être prêt à vivre des inconforts, à affronter les incertitudes, à calmer son égo, à accepter les limites de notre propre savoir, à reconnaître le savoir des autres acteurs, à expérimenter face à l'inconnu, etc.



DÉFINIR COLLECTIVEMENT L'INTENTION PARTAGÉE

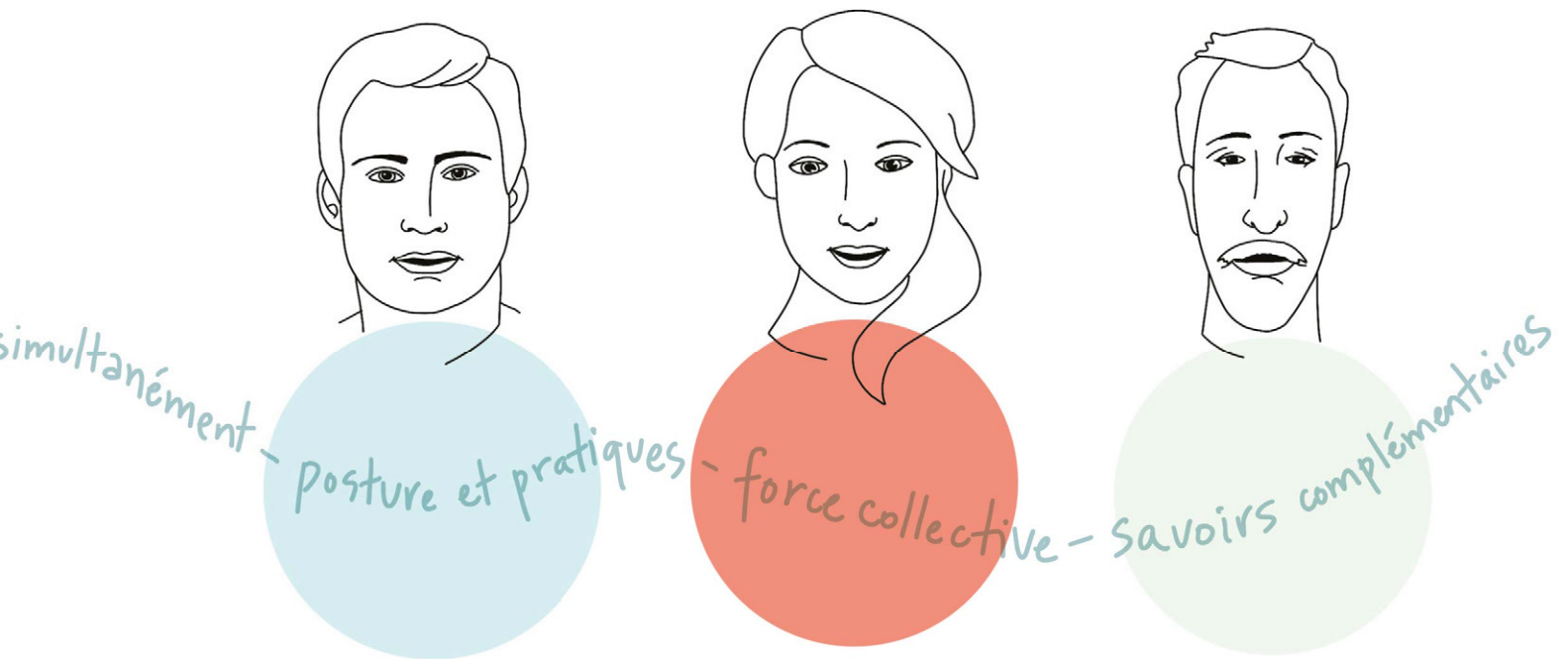
S'engager s

Prendre son temps en amont du projet : Définir la raison d'être du projet, son but, sa destination. Nécessite que les trois catégories d'acteurs développent un langage commun leur permettant d'accéder à une compréhension commune du but à atteindre. Que comprenons-nous de la situation actuelle à changer? Que voulons-nous accomplir ensemble? Quel est notre but à atteindre? Comment allons-nous procéder? Cela peut prendre deux, trois, voire quatre rendez-vous d'échange pour arriver à répondre à ces questionnements. Mais soyez assuré que ce temps n'est qu'un investissement qui vous permettra d'aller plus vite après et de naviguer plus facilement.

Clarifier et nommer ses intentions individuelles : Chacun des groupes d'acteurs doit clarifier ses propres intentions et ses objectifs individuels, puis les nommer clairement au reste des membres du projet collectif. Cela permet à tous de mieux identifier le chemin à parcourir et d'explorer les points communs entre les intentions individuelles pour voir émerger l'intention partagée.

Cibler les priorités : Si l'intention partagée est ambitieuse et complexe, il importe de guider l'énergie là où le chemin à parcourir se construit naturellement. En d'autres termes, identifier les priorités à la lumière des occasions à saisir sur le chemin et garder en tête que celles-ci peuvent évoluer au gré du contexte et des défis rencontrés.

Être accompagné : Si dans un projet collectif, chacun a une intention et des objectifs, il devient difficile d'agir en toute neutralité. Afin de dégager une intention partagée qui reflète l'apport de chacun des groupes d'acteurs, il est conseillé d'être accompagné d'un agent neutre, extérieur au projet collectif, pouvant animer le processus de définition de l'intention partagée.



Quelle posture devrions-nous adopter ?

Quelles pratiques devrions-nous explorer davantage ?

Évidemment, pour un plus grand impact sur la réussite d'un projet collectif, il est nécessaire que les trois catégories d'acteurs s'engagent simultanément avec une volonté marquée d'adopter une posture et des pratiques privilégiées dans le cadre de projets collectifs.

C'est la force collective positive de ces trois catégories d'acteurs qui mènera le projet collectif à sa réussite. Ensemble, ces acteurs forment le « filet de sureté » du projet collectif : lorsqu'un groupe d'acteurs s'essouffle, l'autre est là pour offrir son énergie tout en permettant au premier groupe de reprendre son souffle. Ensemble, ils forment une équipe permettant à chaque acteur de jouer son rôle au bon moment, en utilisant les savoirs complémentaires de chacun et en se supportant les uns les autres dans le chemin sinueux de la complexité et de la transformation.



EST-CE QUE MA POSTURE FACILITE LE DÉVELOPPEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET COLLECTIF ?

Pour faciliter votre réflexion, nous vous proposons un outil présentant des postures favorables à la réussite d'un projet collectif. À l'aide des questions proposées et sur une échelle de 1 à 5 (1 étant faible et 5 élevé), évaluez votre propre posture et transposez vos résultats dans le pentagone en y inscrivant des points. Cet exercice peut être fait individuellement, puis en groupe pour stimuler les échanges avec vos partenaires.

Présence :

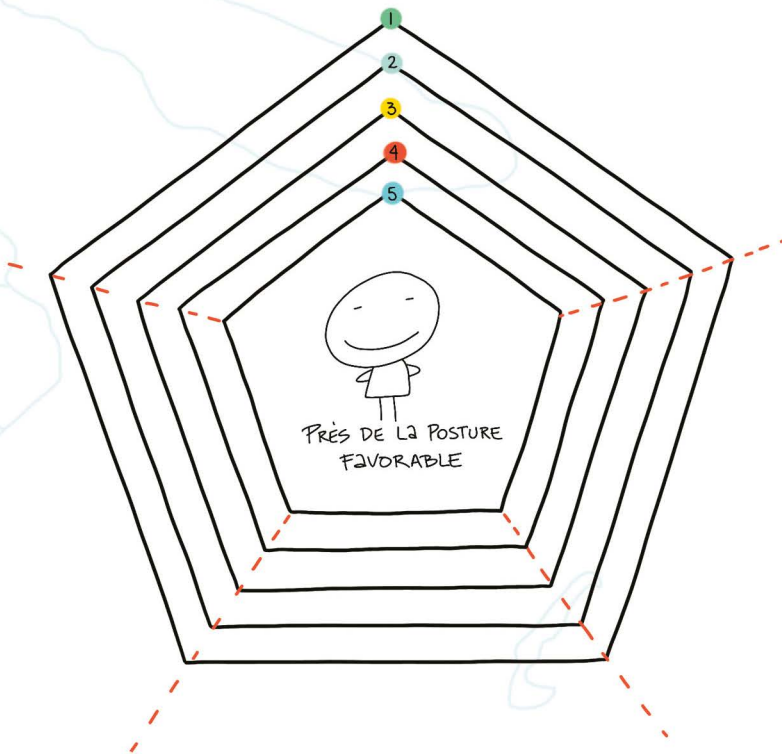
Suis-je pleinement moi-même ?
Est-ce que j'écoute les autres avec attention ?
Est-ce que je m'exprime avec intention et bienveillance ?

Ouverture :

Est-ce que j'écoute les autres avec une réelle curiosité ?
Est-ce que je m'exerce régulièrement à rejeter ma tendance naturelle à jeter des torts, à identifier des excuses ou à émettre des reproches ?

Cadre de confiance :

Est-ce que je me fais confiance et est-ce que je fais confiance aux autres ?
Est-ce que j'exprime librement mes réels intérêts ?
Est-ce que j'accueille et je laisse chacun exprimer librement ses réels intérêts ?

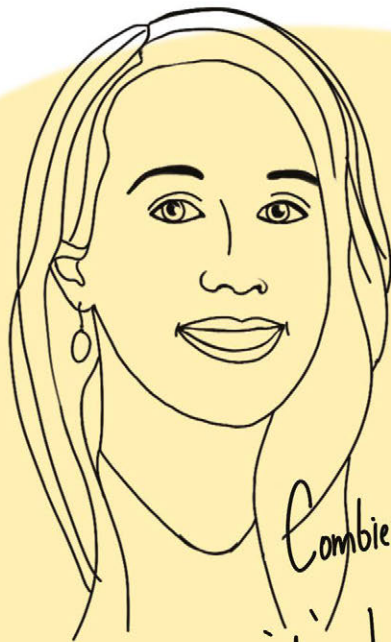


Écoute générative :

Est-ce que j'accueille constructivement les propos des autres ?
Est-ce que je formule des questions qui permettent de faire avancer les réflexions du groupe ?

Engagement :

Est-ce que je contribue et je participe activement à l'établissement du travail collaboratif ?
Est-ce que je me sens engagé dans ce projet ?



Combien de psychanalyste faut-il pour changer une ampoule ?
- 1 seul ... Mais il faut que l'ampoule ait vraiment envie de changer !⁵

TRANSFORMER : UN DÉSIR DE CHANGEMENT

Dans cette plaisanterie, on trouve un grand fond de vérité qui réfère au fait qu'une personne ou une organisation qui est profondément ancrée, voire coincée ou arrêtée dans son système de valeurs, ses pratiques et sa posture, ne pourra s'engager dans une transformation. Les changements de pratiques et de postures doivent être autodirigés (c'est-à-dire provenir de la volonté individuelle plutôt qu'une action imposée) pour permettre aux individus et aux organisations de participer pleinement au changement.

Ainsi, dans le cas précis des projets collectifs, il doit exister un désir de changement par les personnes et les organisations pour s'engager dans des actions collectives qui nécessitent de revoir le faire ensemble pour des milieux de vie sains, accessibles, inclusifs et vivants. Pratiquer la posture d'apprenant, les pratiques créatives et collaboratives, et vivre des expérimentations permettent de cheminer vers des projets collectifs réussis.

APPRENDRE : UNE POSTURE D'APPRENANT

La posture d'apprenant pourrait se définir comme *un ensemble des dispositions prises par un individu en situation d'apprentissage*. Cela signifie donc que participer à un projet collectif invite chacun à le vivre comme une situation d'apprentissage où les savoirs (expertises, expériences, connaissances, réseaux, etc.) de chacun nous permettent de construire un savoir plus grand que les savoirs de chacun et ainsi accéder aux zones aveugles de nos propres savoirs.

Edgar Morin dit que la « connaissance pertinente » à un enjeu complexe est « une navigation dans un océan d'incertitudes à travers des archipels de certitudes⁶. » Chacun des acteurs ayant sa connaissance ou son savoir (archipel de certitudes), il importe de se partager ses savoirs pour coconstruire les meilleurs moyens d'aborder l'enjeu complexe. C'est donc dans la coconstruction de ces moyens et par l'expérimentation, pour tous les acteurs du projet collectif, que nous arrivons à découvrir ensemble les « trous noirs » qui se retrouvent entre les savoirs sectoriels et spécialisés (navigation dans un océan d'incertitudes).

La posture d'apprenant nécessite donc que l'on accepte et reconnaisse que notre propre connaissance nous mène parfois à l'erreur et à l'illusion puisque, seule, elle se trouve « isolée sur son archipel ». C'est donc avec curiosité, ouverture et une volonté de « coconstruire l'inexistant » que nous devons nous engager dans des projets collectifs.

Défis à la posture d'apprenant / Posture à adopter





COLLABORER : DES PRATIQUES CRÉATIVES ET COLLABORATIVES

Naviguer dans cet océan nécessite d'affronter les incertitudes, soit confronter nos peurs (peur du changement, du ridicule, de l'échec, etc.) et calmer notre ego. Or, de manière générale, les cultures organisationnelles actuelles laissent peu de place à cet espace de navigation, en attendant parfois les peurs et en encourageant souvent notre ego à prendre toute la place.

Pour participer à des projets collectifs que l'on veut porteurs de changement positif pour nos milieux de vie, il faut donc que les individus et les organisations encouragent des pratiques qui invitent à prendre des risques, à être plus authentique, à communiquer avec transparence et à développer notre compréhension de « l'Autre » (individus et organisations) en profondeur plutôt qu'en superficialité.

Les pratiques créatives et collaboratives invitent à prendre du recul et à s'observer de l'intérieur pour plus de justesse dans nos relations avec les autres, et ultimement, pour plus de justesse dans l'action collective à entreprendre. Ces pratiques nous permettent d'accéder à de nouveaux horizons et à des zones qui sont hors de nos champs habituels (outside the box ou en dehors de la zone de confort).

Pratiquer notre créativité et nos collaborations, c'est d'abord croire au fait que tout être humain est doté de créativité et que la collaboration est au cœur du développement de nos sociétés. C'est donc accepter de jouer avec les idées de chacun, dans un espace neutre et parfois chaotique, pour cheminer là où nous n'avons pas l'habitude d'aller, ni seul, ni ensemble.

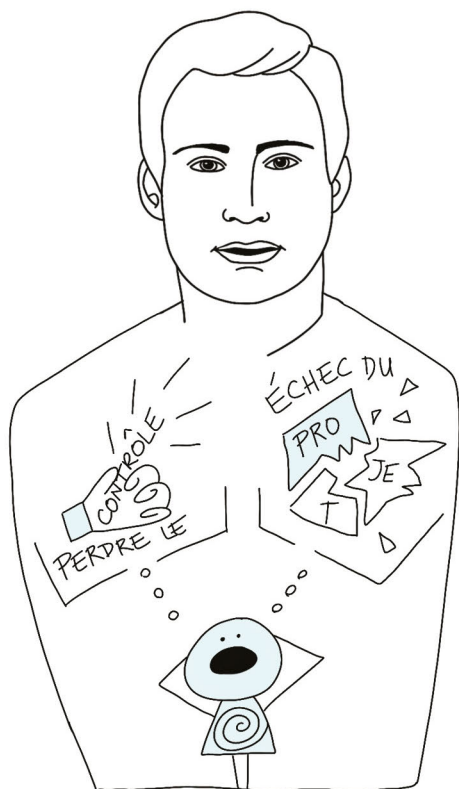
Et c'est grâce à ces allers-retours entre les réflexions personnelles (mes savoirs, mes expériences, mes idées) et les échanges avec les autres acteurs (leurs savoirs, leurs expériences, leurs idées) que nous parvenons à créer des nouveaux chemins (nos savoirs, nos expériences, nos idées) et que des projets collectifs structurants pour nos milieux de vie peuvent naître et perdurer.

Attention : Travailler en collaboration ne signifie pas délaisser nos aspirations individuelles au profit d'un projet collectif dilué par le « nous ». Au contraire, puisque cela créerait un désengagement et mènerait à un projet « mou ». Il est essentiel que chacun puisse s'exprimer et faire vivre son aspiration individuelle dans un projet collectif global (et plus grand que la somme des aspirations individuelles). C'est ce qui permettra de construire un projet collectif sur mesure, avec créativité et collaboration, et ce, pour toutes les catégories d'acteurs impliqués.

RECONNAITRE ET ACCEPTER LES PEURS POUR LES SURPASSER!

Les freins à la créativité et à la collaboration sont nombreux et, plus souvent qu'autrement, ils sont intimement liés à nos peurs. Nos expériences ont permis de dégager des exemples de peurs associées aux catégories d'acteurs d'un projet collectif. En reconnaissant nos propres peurs et en acceptant les peurs des autres comme parties prenantes, nous pourrions cheminer plus facilement vers la destination, l'intention partagée.

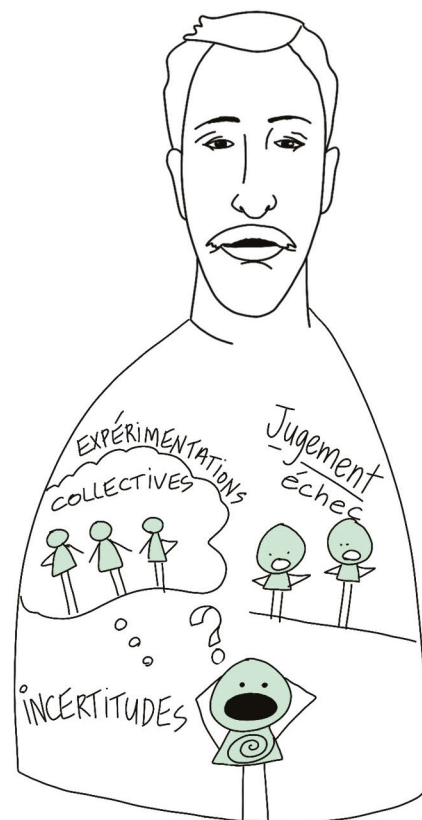
Le promoteur

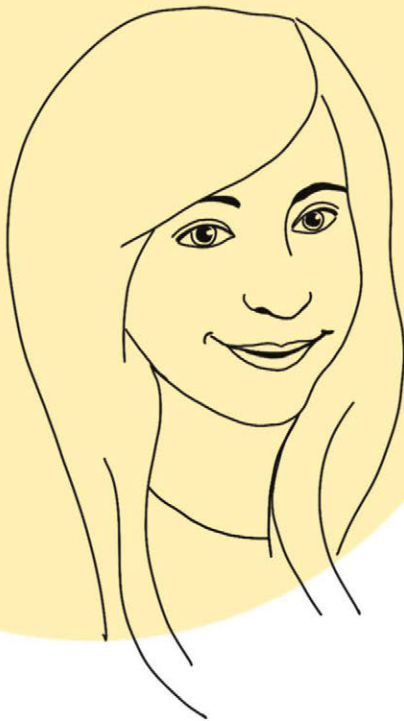


Le collaborateur



Le décideur





ENTREPRENDRE : ÊTRE UN ACTEUR DE CHANGEMENT

Pour être réelle partie prenante à un projet collectif, que l'on soit promoteur, collaborateur ou décideur, il est absolument nécessaire que chacun des acteurs posent des actions et se définissent eux-mêmes comme parties prenantes du projet.

Il y a une forte tendance à croire (et cela est assez répandu dans nos cultures organisationnelles) que les seuls acteurs de changement sont les promoteurs de projets collectifs. Or, de notre point de vue et selon notre expérience, il est essentiel que les collaborateurs et les décideurs, autant que les promoteurs, prennent acte dans le projet. C'est d'ailleurs dans cet engagement dans l'action et l'expérimentation que les parties prenantes auront réellement la chance de pratiquer la collaboration, la créativité et la posture de l'apprenant.

Entreprendre ensemble, c'est, avant même de se lancer, accepter que l'on puisse se tromper et savoir que les erreurs serviront d'apprentissages pour mieux rebondir et poursuivre dans un projet collectif plus structurant. Les embûches, les expérimentations et les rétroactions sont des sources d'apprentissages pour les apprenants, les créatifs et les collaboratifs.

Pour ce faire, les promoteurs doivent se mettre au travail, expérimenter et aller à la rencontre des collaborateurs et des décideurs. Les collaborateurs doivent adopter la posture de l'apprenant-questionneur et du guide accompagnant les promoteurs dans l'écosystème territorial. Les décideurs ont le devoir d'encourager et de soutenir les pratiques créatives, collaboratives et entreprenantes, et doivent faciliter la mise en place de processus, de pratiques et de leviers favorisant l'émergence de projets collectifs structurants.

Ainsi, dans un projet collectif à impact social positif, tant les promoteurs, les collaborateurs que les décideurs sont invités à adopter une posture entreprenante et à agir comme un réel acteur de changement pour des milieux de vie sains, accessibles, inclusifs et vivants.

PASSER DE LA POSTURE PASSIVE À LA POSTURE ENTREPRENANTE

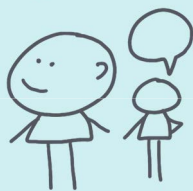
POSTURE PASSIVE



Je planifie et j'évalue avant d'agir...



J'anticipe tous les défis...



J'écoute...



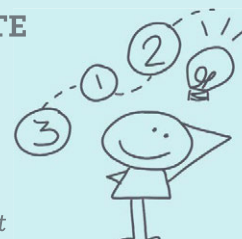
Je ne sais pas, je pourrais me tromper... donc j'agis peu.



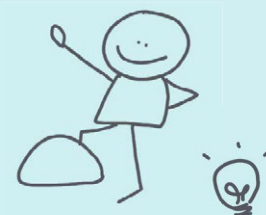
Je n'ai pas le pouvoir de changer les choses...

POSTURE ENTREPRENANTE

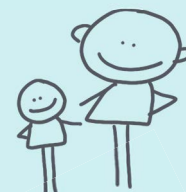
Je passe rapidement à l'action et j'apprends dans l'action par des rétroaction en continu... *Planifier devient donc un processus continu et non une étape figée.*



Je me lance, j'expérimente et je fais face aux défis qui croisent ma route... *Je fais preuve de courage.*



J'ai une écoute générative d'idées et de pistes de solutions...



J'essaie, je me trompe, j'apprends de mes erreurs et j'en prend note dans la prochaine étape d'expérimentation...



Je sais que c'est en posant des actions que nous pouvons changer les choses, je sais que je peux changer les choses...



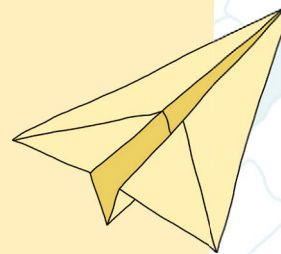
PAR OÙ COMMENCER?

En tant qu'acteur de l'écosystème territorial, consciemment ou inconsciemment, vous participez ou travaillez au quotidien au sein de projets collectifs. L'idée n'est donc pas nécessairement de se lancer, d'initier ou de prendre part à un nouveau projet collectif, mais plutôt d'observer quelles actions de mon quotidien contribuent, soutiennent ou influencent le développement et la mise en œuvre de projets collectifs dans nos milieux de vie.

Aussi, il est très rare que tous les facteurs de réussite soient réunis autour des démarches de projets collectifs. Ce guide offre donc des repères pour nous permettre de nous questionner individuellement et collectivement, de nous recentrer lorsque nécessaire, de nous y référer pour faire évoluer nos pratiques... et comme les nouvelles pratiques se développent en pratiquant, le mieux est de commencer dès maintenant !

Pour transformer nos milieux de vie, nous devons apprendre, collaborer et entreprendre. Passer de la posture passive à la posture entreprenante est peut-être la première étape à franchir pour vous. Pour d'autres, la première étape sera de relever les défis de la posture apprenante ou encore de surmonter et reconnaître ses peurs pour être plus créatif et collaboratif. Le chemin à emprunter est propre à chacun.

Participer à un projet collectif stimule l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux savoirs et développe nos habiletés à passer à l'action. Contribuer, participer et s'engager dans des initiatives collectives nourrit la transformation sociale nécessaire pour surmonter les enjeux actuels et complexes de natures sociale, territoriale, économique, culturelle et environnementale. Et c'est aussi ensemble que nous pourrons innover pour le développement de milieux de vie sains, accessibles, inclusifs et vivants !



NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

1. MORIN, Edgar.

Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Paris, Points, c2015, 192 p.

2. CAMUS, Annie.

Le développement territorial au Québec : une question d'expertise [En ligne], 2017, http://www.tiess.ca/le-developpement-territorial-au-quebec-une-question-dexpertise/#_ftn1 (Consulté le 21 février 2018).

3. LALOUX, Frédéric.

Reinventing organisation : vers des communautés de travail inspirées, Paris, Diateino, c2015, 483 p.

4. DURAND FOLCO, Jonathan.

À nous la ville ! : traité de municipalisme, Montréal, Écosociété, 2017, 184 p.

5. CHABREUIL, Fabien et Patricia Chabreuil.

La Spirale Dynamique, 3^e édition, Paris, InterEditions, c2015, 264 p.

6. MORIN, Edgar.

Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Paris, Points, c2015, 192 p.



**Sonia
Lefebvre**
rédaction



**Marilyn
Manceau**
révision et corrections



**Cynthia
Fournelle**
révision et corrections



**Marie-Ève
D'amour**
illustrations



lilotcoop.com

En collaboration :



Alliance
pour des environnements favorables
aux saines habitudes de vie
des Laurentides



**Québec
EN FORME**

Cette initiative est rendue possible grâce à l'appui
financier de Québec en forme