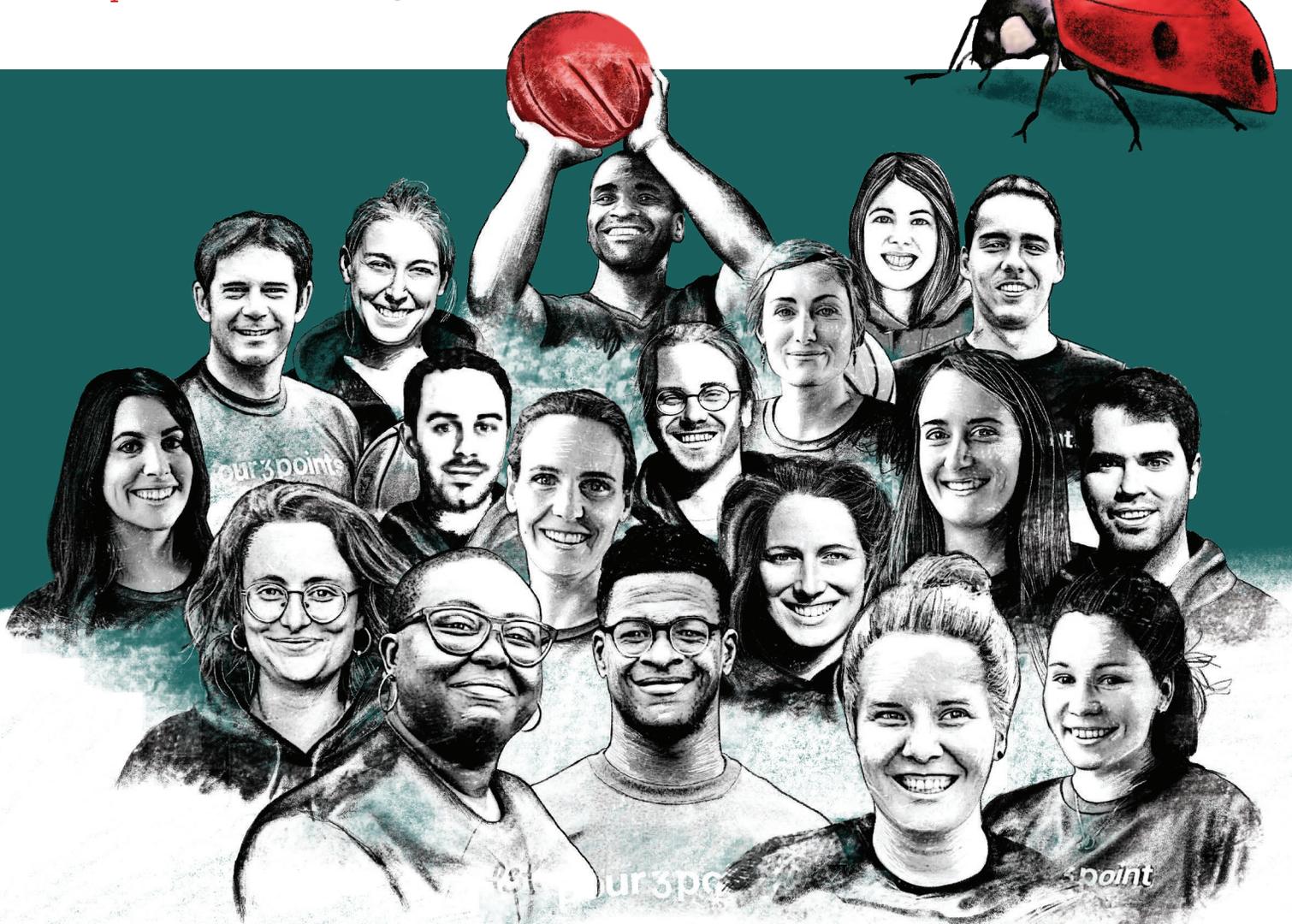
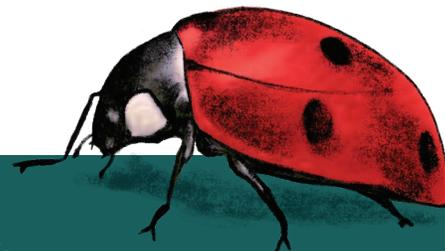
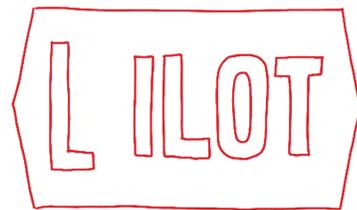


# VERS UN MODÈLE DE GESTION EN POUVOIR PARTAGÉ

L'expérience de Pour 3 Points



**À L'ILOT - LABORATOIRE INNOVANT LIBRE ET OUVERT SUR LES TERRITOIRES -, NOUS CROYONS QUE LES SOLUTIONS AUX ENJEUX COMPLEXES QUE NOUS VIVONS DANS NOS ORGANISATIONS ET NOS TERRITOIRES SE TROUVENT DANS NOTRE CAPACITÉ À RÉINVENTER NOS PRATIQUES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES. LES INDIVIDUS, LES ORGANISATIONS ET LES COLLECTIVITÉS QUI S'OUVRENT AUX COLLABORATIONS, QUI APPRENNENT LES UNS DES AUTRES ET QUI OSENT EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES FAÇONS DE FAIRE SERONT CEUX QUI RÉUSSIRONT À AVOIR UN RÉEL IMPACT DANS LEUR MILIEU.**

Ainsi, lorsque Pour 3 Points m'a approchée pour capter les apprentissages et les fins détails de cette démarche de transformation organisationnelle vers un modèle de gestion en pouvoir partagé, c'est avec grand plaisir que j'ai plongé dans l'aventure.

Guidée par mon biais anthropologique, j'ai abordé ce projet dans un esprit d'observation participante où j'ai cherché à établir une proximité avec les membres de l'équipe de Pour 3 Points à travers cet exercice de documentation qui s'est déroulé sur une année.

Influencée par ma pratique quotidienne à tendre vers des rapports en pouvoir partagé, ma démarche de rédaction a été orientée par une diversité de lectures, des expériences personnelles, des conversations courantes et des observations desquelles se sont dégagés des apprentissages centrés sur l'expérience humaine. La complexité de l'expérience humaine à travers une telle transformation organisationnelle n'est pas une chose simple à capter et c'est précisément, à mon avis, ce qui la rend si riche à explorer.

C'est donc bien humblement que je livre ici ce qui me semble regrouper les grands apprentissages entourant l'expérimentation de Pour 3 Points vers un modèle de gestion en pouvoir partagé pour l'année 2019.

Bonne lecture.



Sonia Lefebvre  
Cofondatrice  
de L'ILOT

## AVANT DE VOUS PLONGER DANS LE DOCUMENT...

Les observations, les entretiens individuels et l'analyse des données entourant la rédaction de ce document ont été réalisés par une seule personne. Ils sont ainsi le reflet de ses propres perceptions en regard de l'expérience vécue.

Il est toutefois intéressant de noter que tous les membres de l'équipe de Pour 3 Points ont été invités à contribuer de leurs commentaires, leurs impressions et leurs bonifications afin d'enrichir le contenu du document et élargir les perspectives.

Finalement, vous trouverez dans ce rapport des extraits en italique. Ils représentent des témoignages tirés d'entretiens individuels avec des membres de l'équipe de Pour 3 Points en cours d'année 2019. Ces extraits sont ainsi le reflet de perceptions, d'opinions et d'expériences de membres de l'équipe, sans qu'elles ne soient le reflet de ce qu'aurait dit l'ensemble des autres membres

## TRÈS CHER(CHÈRE) AMI(E),

### J'AI ENVIE D'ÉCRIRE LA RUMEUR-VÉRITÉ AU SUJET DE CE QUI SE PASSE CHEZ MOI, À POUR 3 POINTS, À TRAVERS LE PROJET COCCINELLE.

De kessé ? Oui oui. Projet coccinelle. Un nom qui dit tout et rien à la fois. Parce que, comme son nom l'indique – ou pas –, le projet coccinelle est l'humble-prétentieuse histoire d'une vision très affirmée, engagée et singulière vers le flou le plus complet. Un flou enthousiasmant malgré l'alternance des périodes plus embrouillardées et des périodes de clarté.

Le projet coccinelle, c'est mon histoire; celle d'une personne qui lance régulièrement pour 3 points, et qui a aussi fait le choix de se lancer de tout coeur vers un plus grand partage du pouvoir. Pour réaliser aujourd'hui qu'en fait, on devrait parler de multiplication du pouvoir. De potentiels insoupçonnés. D'ouvertures d'horizons qui vont au-delà des limites habituelles du possible.

À travers les rires, les pleurs, les inquiétudes, les joies et les je-suis-écoeuré-j'en-peux-plus, j'ai dé-roulé (depuis le dernier Fire festival (pas Fyre; Fire), c'est une expression de par chez nous, « dé-rouler ») mes propres croyances à mon sujet et au sujet de mon travail. Oui, tel un explorateur sans retenue ayant une curiosité audacieuse, prêt à aller dans les profondeurs découvrir les détritiques et les trésors, j'apprends à questionner mes habitudes ainsi que les sources et les conséquences de ces habitudes de toutes sortes. Je sens que mes collègues et moi sommes bien engagés dans l'exploration de la possibilité de vivre notre expérience de travail de façon plus autonome, bienveillante et vivante.

Le présent rapport est une invitation à te dé-couvrir (ou à te dé-rouler, si tu préfères!) en découvrant un peu ce que je vis à Pour 3 Points à travers le projet coccinelle, et aussi de façon plus large. Tu es aussi bien sûr invité(e) à me rendre visite. À venir saluer le brut, le doux, le fort, le vulnérable, le résilient que cette coquine coccinelle a déployé en moi.

*Éc-rit en février 2020*

*(Il y a 200 mots; on a droit à 300! De mon côté, j'arrête là et invite le monde à éc-rire)*

*(Il y a maintenant 236 mots 😊 )*

*(Il y a maintenant 365 mots!)*

L'équipe de  
**pour 3 points**

# VERS UN MODÈLE DE GESTION EN POUVOIR PARTAGÉ

L'expérience de Pour 3 Points

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Pourquoi cheminer vers un modèle de gestion en pouvoir partagé ?</b>	<b>5</b>
<b>La naissance du projet coccinelle</b>	<b>7</b>
Phase d'exploration des modèles de gestion	8
Phase de mise en place du projet coccinelle	9
<b>L'expérimentation</b>	<b>11</b>
Les 11 grands apprentissages en un coup d'œil	13
L'autogouvernance chez Pour 3 Points	16
La quête de plénitude chez Pour 3 Points	32
La raison d'être évolutive chez Pour 3 Points	46
<b>Et maintenant ?</b>	<b>53</b>
<b>Un petit mot pour conclure</b>	<b>55</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>56</b>

## POURQUOI CHEMINER VERS UN MODÈLE DE GESTION EN POUVOIR PARTAGÉ ?

Le monde actuel est de plus en plus complexe et vit des transformations majeures auxquelles nous n'avons jamais été confrontés : transformation de l'économie, changements climatiques, nouveaux modèles de gouvernance, évolution de la dynamique privilège-marginalisation, etc.<sup>1</sup> Face à ce constat, les organisations doivent adopter de nouvelles pratiques pour survivre et développer de l'agilité pour atteindre les buts qu'elles se sont fixés. Emprunter la voie de la transformation vers un modèle de gestion en pouvoir partagé semble une avenue prometteuse.

Pour 3 Points croit à l'égalité des chances en faveur des jeunes issus de milieux défavorisés. Pour 3 Points est convaincu qu'un jour, tous les jeunes auront la possibilité de développer leur potentiel pour devenir des adultes épanouis, résilients, en bonne santé et engagés dans leur communauté.

C'est pourquoi Pour 3 Points forme les coachs sportifs de manière à ce qu'ils jouent aussi un rôle de coach de vie. En étant bien formés, les coachs peuvent aider les jeunes à développer les habiletés requises pour réussir à l'école et dans la vie. L'approche de coaching encouragée est l'approche humaniste, centrée sur la croissance et le développement du jeune, et visant à augmenter l'autonomie et créer des relations interpersonnelles positives. L'approche humaniste en coaching positionne le coach comme un facilitateur d'apprentissages qui partage la responsabilité de la prise de décision et de la résolution de problème avec le jeune.

Si la raison d'être de Pour 3 Points vise à réduire les inégalités sociales en soutenant le développement des jeunes en milieux défavorisés par une approche qui tend à redéfinir la relation de pouvoir entre les coachs et les jeunes, il apparaît sain et cohérent que l'organisation pose un regard critique sur sa relation au pouvoir et encourage la réflexion personnelle et organisationnelle en ce sens.

C'est dans cet esprit, et faisant suite à une réflexion profonde de la part du fondateur de l'organisation, qu'en début d'année 2019, Pour 3 Points choisit d'entamer une démarche active de progression vers une organisation au modèle de gestion en pouvoir partagé.

Cette vision du pouvoir partagé s'inspire de plusieurs sources, notamment des travaux de Frédéric Laloux présentés dans son livre *Reinventing organizations* et dans lequel il démontre par des exemples probants qu'un nouveau paradigme de gestion est en émergence. Créer des systèmes d'autorité partagée plus fluides (autogouvernance), favoriser le dévoilement et le déploiement de chacun (quête de plénitude) et laisser advenir la raison d'être évolutive de l'organisation (raison d'être évolutive) sont trois principes clés proposés par Laloux et que Pour 3 Points aspire à actualiser.

<sup>1</sup> HORIZONS DE POLITIQUES CANADA, *La prochaine génération d'enjeux mondiaux émergents*, 19 octobre 2018, Également disponible en ligne : [horizons.gc.ca/fr/2018/10/19/la-prochaine-generation-denjeux-mondiaux-emergents](https://horizons.gc.ca/fr/2018/10/19/la-prochaine-generation-denjeux-mondiaux-emergents).

**L'autogouvernance** invite à passer du modèle hiérarchique pyramidal et bureaucratique à un système fluide d'intelligence collective où l'autorité est efficacement distribuée dans l'organisation. C'est transformer la hiérarchie traditionnelle en un écosystème autonome et intelligent.

**La quête de plénitude** invite chacun à « baisser le masque, à revendiquer [son] intégrité et à venir au travail tel [qu'il est]<sup>2</sup> ». C'est transformer une culture organisationnelle machinale en un espace de découverte de soi, des autres, de nos talents et de nos potentiels individuels et collectifs.

**La raison d'être évolutive** invite à clarifier en continu et à reconnaître l'ultime but de l'organisation afin de passer du paradigme « prévoir et contrôler » à « écouter et s'ajuster ». C'est transformer notre vision collective « de la planification et de la maîtrise de l'avenir » en une vision collective « d'écoute, d'appréhension de la complexité et d'ajustement face au mouvement ».

Ces trois principes clés constituent des avenues sur le chemin de transformation sur lequel s'aventure Pour 3 Points. Peu importe l'avenue privilégiée, ces trois principes se renforcent mutuellement et favorisent un meilleur alignement entre les aspirations individuelles, les aspirations collectives et la raison d'être de l'organisation.

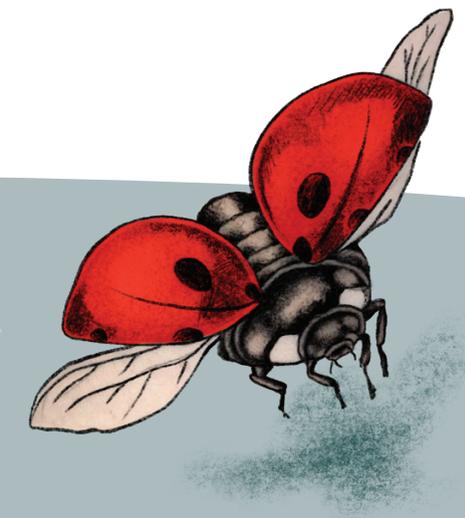
En choisissant de cheminer dans cette voie, Pour 3 Points vise à se doter d'une approche de gestion en pouvoir partagé qui place l'humain au centre en lui permettant de développer son plein potentiel et en soutenant l'essor d'une structure organisationnelle qui invite chacun à partager le pouvoir.

## LA NAISSANCE DU PROJET COCCINELLE

Le projet coccinelle, c'est le nom adopté par l'équipe de Pour 3 Points concernant la démarche collective de transformation du système de gestion de l'organisation. Dans l'optique d'éviter un emboîtement des visions autour des termes entourant l'approche de « modèle de gestion en pouvoir partagé », l'équipe de Pour 3 Points a fait le choix de nommer le processus « projet coccinelle » : ce nom ayant pour qualité de ne référer à aucune représentation mentale définie pour chacun.

Le projet coccinelle, c'est donc un processus organisationnel itératif et non linéaire mais encadré, dont l'intention est de stimuler et de favoriser la progression de l'organisation vers un modèle de gestion en pouvoir partagé. La mise en place de ce projet vise notamment, mais sans s'y limiter, à créer des espaces de dialogue sécuritaires, à développer le plein potentiel des individus et à redéfinir la structure organisationnelle.

Bien que le projet coccinelle ait vu le jour au printemps 2019, la période d'exploration et de gestation de l'idée du pouvoir partagé remonte à près de dix années de réflexion et d'expérimentation au sein même de l'organisation.



<sup>2</sup>Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, c2015, p. 55.

## PHASE D'EXPLORATION DES MODÈLES DE GESTION

La phase d'exploration se définit comme l'espace de réflexion ayant mené à la mise en place du projet coccinelle chez Pour 3 Points. Elle constitue « l'avant » projet coccinelle, de la naissance de Pour 3 Points (2010) à la mise en place de la démarche collective (2019). Elle est marquée par trois périodes de trois ans chacune représentant un cycle naturel d'itération « réflexion-expérimentation », chacune ayant contribué à l'avancée vers le projet coccinelle.

### 2010 À 2014 : FONDATION DE POUR 3 POINTS

De 2010<sup>3</sup> à 2014, Pour 3 Points vient de naître. Cette période permet de raffiner la raison d'être de l'organisation, notamment en réalisant une réflexion accompagnée sur sa théorie du changement. Une période significative pour le fondateur qui, dans un esprit de collaboration, de cocréation et de découverte, travaille bénévolement avec des collaborateurs au développement de Pour 3 Points. Cette période se conclut avec l'investissement à temps plein du fondateur au sein de l'organisation, ainsi que par l'embauche d'un premier employé.

### 2014-2016 : EXPÉRIENCE DE GESTION TRADITIONNELLE

De 2014 à 2016, Pour 3 Points se développe et grandit. De nouveaux employés rejoignent une équipe en croissance et une équipe de gestion est formée. Cette période est marquée par l'expérimentation d'une opérationnalisation des activités de manière dite traditionnelle et reflétée par un modèle de gestion hiérarchique. Le fondateur retient plusieurs éléments de cette période, notamment des apprentissages faisant écho à des pratiques de gestion avec lesquelles il est moins confortable (ex. : évaluation annuelle, processus d'embauche traditionnel, etc.) et qu'il souhaite transformer en des pratiques plus cohérentes avec ses aspirations.

### 2016-2018 : EXPLORER UN NOUVEAU MODÈLE DE GESTION

De 2016 à 2018, le fondateur de l'organisation découvre et explore les principes de développement individuel. Le travail qu'il accomplit en ce sens et les pratiques qu'il développe influencent considérablement l'exploration de nouveaux modes de gestion.

À cette époque, Pour 3 Points se consolide avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de gestion. Cette période est marquée par l'acceptation et la reconnaissance, pour les membres de cette équipe, de l'inconfort que leur génèrent les méthodes et les outils de gestion traditionnels et qui ne permettent pas d'honorer les humains au service de la raison d'être de l'organisation. Cela génère une réflexion critique sur les structures de fonctionnement en place et une exploration des possibilités à créer un modèle de gestion autrement.

Lectures, formations, conversations significatives entre les membres de l'équipe de gestion ont été génératives de découvertes de soi, de l'autre, de l'organisation et de l'écosystème. Cela a mené à différentes tentatives et expérimentations – parfois ponctuelles, parfois en continu – de nouvelles approches de gestion plus cohérentes avec les valeurs intérieures de chacun et porteuses de sens pour l'organisation.

<sup>3</sup> L'organisation fut légalement constituée en 2011.

## AUTOMNE 2018 : S'ENGAGER DANS UN MODÈLE DE GESTION EN POUVOIR PARTAGÉ

Au printemps 2018, le fondateur de Pour 3 Points fait une rencontre qui lui ouvre la voie vers la découverte du modèle d'entreprise libérée et ses concepts associés (autogouvernance, gouvernance partagée, pouvoir partagé, autogestion, etc.).

Cette période est marquée, à l'automne 2018, par l'intention claire des membres de l'équipe de gestion de cheminer vers un modèle de gestion en pouvoir partagé. Ensemble, ils avancent dans cette direction dans un esprit de cohérence avec leurs valeurs individuelles, les valeurs organisationnelles et la raison d'être de Pour 3 Points.

Cette phase d'exploration, essentielle à la mise en œuvre du projet coccinelle, a permis à l'équipe de gestion en place de s'entendre sur des principes jugés non négociables dans ce nouveau modèle de gestion à créer :

- Placer l'humain au cœur de l'organisation ;
- Rechercher des conversations profondes qui encouragent le dévoilement de soi ;
- Développer le plein potentiel des humains en valorisant les talents et les potentiels ;
- Encourager le développement et la responsabilisation de chacun ;
- Valoriser la vulnérabilité comme vecteur de découverte de soi et des autres.

## PHASE DE MISE EN PLACE DU PROJET COCCINELLE

La phase de mise en place du projet coccinelle est caractérisée par le processus d'engagement de l'organisation à déployer une démarche de transformation du modèle de gestion. Cette période se déroule de janvier à mars 2019. Elle est marquée par deux courtes périodes : la mise en place des conditions favorables et la naissance du projet coccinelle.

### JANVIER À MARS 2019 : METTRE EN PLACE LES CONDITIONS NÉCESSAIRES

En début d'année 2019, les efforts sont investis à mettre en place les conditions clés pouvant favoriser le démarrage d'un processus de transformation.

La première condition essentielle au déploiement d'un processus vers un modèle de gestion en pouvoir partagé est sans contredit l'engagement du fondateur (ou de la personne en position formelle de direction). Et au-delà de son engagement, Laloux propose que celui-ci « doit avoir intégré une vision du monde et atteint un stade de développement psychologique en cohérence avec le niveau de conscience<sup>4</sup> » de cette nouvelle approche. Ce faisant, comme leader d'une transformation organisationnelle vers le pouvoir partagé, il devient en quelque sorte « garant du nouvel espace en émergence » et vise à incarner les trois principes clés de Laloux : l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive.

<sup>4</sup> Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, c2015, p. 335.

Dans le cas de Pour 3 Points, l'intérêt, la curiosité et la soif de développement personnel du fondateur, dans les années précédentes et à ce jour, lui ont permis (et lui permettent encore) d'observer le monde à travers cette nouvelle lunette. Et en début d'année 2019, le fondateur de Pour 3 Points se sent appelé à s'engager dans cette démarche.

Une autre des conditions favorables mises en place fut de faire l'embauche d'une personne pouvant soutenir de l'interne le développement organisationnel de Pour 3 Points. Considérant l'approche de gestion qui serait privilégiée, la personne identifiée avait des connaissances et de l'intérêt face à cette nouvelle approche et un désir de soutenir ce développement à l'interne.

Par la suite, trois personnes impliquées dans la gestion de l'organisation (groupe de leaders composé du fondateur de Pour 3 Points, de la directrice aux opérations et de la collaboratrice au développement organisationnel) ont fait le choix de se réunir régulièrement pour faire avancer le processus. Notons aussi qu'à ce moment, l'équipe s'allie du soutien d'un collaborateur qui offrira, en cours de démarche, un soutien général à l'organisation en occupant des fonctions variables telles que coach, conseiller, consultant, facilitateur, etc.

Finalement, une autre condition favorable jugée essentielle pour la mise en place du processus était d'informer le conseil d'administration (CA) de cette nouvelle approche de gestion en pouvoir partagé. Pour ce faire, une conversation portant sur les intentions du processus de décentralisation du pouvoir et sa cohérence avec la raison d'être de l'organisation s'est tenue pendant une rencontre du CA lors de laquelle les membres ont été informés de la démarche vers un modèle de gestion en pouvoir partagé. Les membres du CA ont aussi été invités à participer à des échanges entourant ce processus à travers des rencontres de type Fire festival (détails en page 19). Finalement, ils ont été informés de l'intention de documenter l'expérience et de livrer un rapport en fin d'année 2019.

## **AVRIL 2019 : NAISSANCE DU PROJET COCCINELLE**

C'est donc en avril 2019 que le projet coccinelle a vraiment pris son envol. La naissance du projet coccinelle a été officialisée lors d'une rencontre avec l'ensemble de l'équipe de la permanence de Pour 3 Points.

La tenue de cette rencontre constitue un moment important pour le fondateur de Pour 3 Points qui se questionne : comment apporter cette proposition à l'équipe ? À la suite de plusieurs échanges avec la directrice aux opérations et la collaboratrice au développement organisationnel en amont de cette rencontre, il apparaît naturel que l'intérêt et le désir du fondateur d'expérimenter ce nouveau modèle de gestion constituent le cœur de la proposition à soumettre. Il est d'ailleurs intéressant d'observer ceci : s'agit-il donc d'une proposition à soumettre à l'équipe ou s'agit-il de présenter une intention profonde du fondateur à cheminer en ce sens ? Bien qu'en avril 2019, il soit question d'une proposition à l'équipe, une rétroaction réflexive sur ce moment a permis de constater qu'il s'agit en fait d'un partage de la vision et de l'intention profonde du fondateur de s'aventurer sur ce chemin.

Quoi qu'il en soit, lors de cette rencontre d'avril 2019, la proposition de cheminer ensemble vers un modèle de gestion en pouvoir partagé est soumise à l'équipe. Cette proposition a pu être discutée ouvertement et tous les employés ont été invités à présenter leur point de vue sur celle-ci. Bien que plusieurs questionnements et incertitudes aient été soulevés pendant les échanges, cette rencontre s'est soldée par une intention générale d'explorer ce que pourrait vouloir dire ce processus, et ce, dans un esprit d'expérimentation et de découverte.

Puis, quelques semaines plus tard, dans l'optique d'éviter un emboîtement des visions autour des termes entourant l'approche de « modèle de gestion en pouvoir partagé », l'équipe a fait le choix de nommer le processus « projet coccinelle » : ce nom ayant pour qualité de ne référer à aucune représentation mentale définie pour chacun. Il est intéressant de noter la légèreté avec laquelle le nom « projet coccinelle » a été choisi : une démarche rigoureuse et sérieuse qui invite à ne pas trop se prendre au sérieux, favorisant ainsi la posture d'expérimentation, de droit à l'erreur et d'apprentissages.

La naissance du projet coccinelle s'est rapidement concrétisée par la création de nouveaux espaces de rencontre pour faciliter l'expérimentation de la gestion en pouvoir partagé. Ces espaces, cocréés en équipe et inspirés d'autres organisations ayant réalisé une telle démarche, ont permis à chacun d'entamer l'expérimentation.

Finalement, des membres de l'équipe ont fait le choix de se créer des espaces d'échange pour deux principales raisons : d'une part, suivre le processus avec attention ainsi qu'offrir l'accompagnement requis aux membres de l'équipe lorsque nécessaire, et d'autre part, s'offrir des occasions de recul pour discuter ensemble de ce qui émerge, des ressentis et des apprentissages en cours de démarche.

## **L'EXPÉRIMENTATION**

*« Le peuple philosophe de la cité troglodyte de Johlitu a conscience qu'on ne peut jamais être certain de ce que l'autre entend par "bleu", mais il parvient malgré tout à regarder le ciel ensemble et avec plaisir. »  
- Jaime Montestrela, Contes liquides*

La phase d'expérimentation se définit comme une période d'itération continue qui vise à définir en équipe de nouveaux mécanismes de travail à mettre en place et en faire l'essai collectivement. Cette phase a débuté dès mai 2019 et se poursuit depuis.

Cette phase est marquée par la mise en place d'une nouvelle structure de fonctionnement du système, par l'expérimentation de nouvelles pratiques et postures propices au travail collaboratif et aux relations d'interdépendance, ainsi que par le passage progressif d'un leadership individuel vers un leadership collectif.

Les prochaines sections invitent donc à poser un regard approfondi sur l'expérience des membres de l'organisation Pour 3 Points dans ce cheminement vers un modèle de gestion en pouvoir partagé. Pour ce faire, les apprentissages seront observés sous l'angle des trois principes clés proposés par Laloux :

1. L'autogouvernance ;
2. La quête de plénitude ;
3. La raison d'être évolutive.

À travers ces trois principes, nous observerons ce qui était, ce qui a évolué et ce que les membres de l'équipe ont appris au cours de cette expérimentation qui se poursuit.

« Le peuple philosophe de la cité troglodyte de Johlitu a conscience qu'on ne peut jamais être certain de ce que l'autre entend par "bleu", mais il parvient malgré tout à regarder le ciel ensemble et avec plaisir. »

- Jaime Montestrela, Contes liquides

## LES 11 GRANDS APPRENTISSAGES EN UN COUP D'ŒIL

### AUTOGOUVERNANCE :

- 1 Revisiter notre relation au pouvoir et la redéfinir ensemble
- 2 Piloter par tension pour évoluer avec itération au rythme de l'équipe
- 3 Rendre explicite ce qui est implicite pour développer une vision partagée
- 4 Avancer dans l'inconnu : défi autant que levier

### QUÊTE DE PLÉNITUDE :

- 5 Stimuler l'émergence des conditions favorables au développement de la confiance
- 6 Soutenir l'écoute du guide intérieur
- 7 Inviter chacun à énoncer sa vérité pour construire ensemble
- 8 Accompagner les apprentissages et le transfert de connaissances

### RAISON D'ÊTRE ÉVOLUTIVE :

- 9 Faire de la raison d'être un ancrage pour la prise de décision
- 10 Passer de « planifier et contrôler » à « écouter et ressentir »
- 11 Encourager l'alignement entre les projets individuels et le projet collectif



1  
Revisiter notre  
relation au pouvoir et  
la redéfinir ensemble



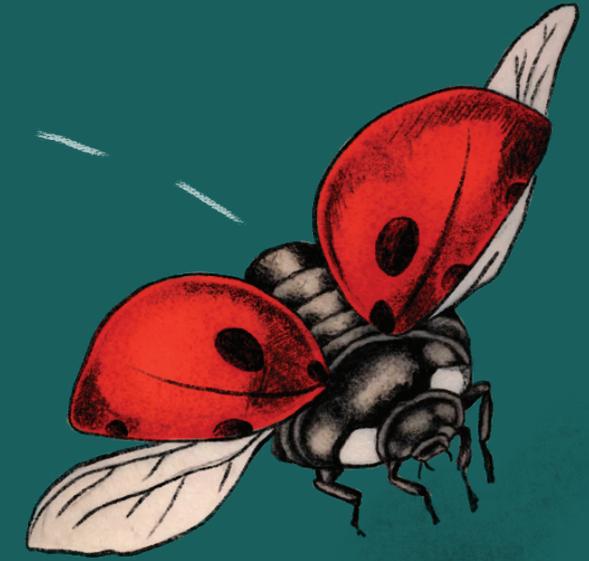
2  
Piloter par tension  
pour évoluer avec  
itération au rythme  
de l'équipe



3  
Rendre explicite  
ce qui est implicite  
pour développer une  
vision partagée



4  
Avancer dans  
l'inconnu :  
défi autant  
que levier



# AUTOGOUVERNANCE

## L'AUTOGOUVERNANCE CHEZ POUR 3 POINTS

Dans les organisations cheminant vers un modèle de gestion en pouvoir partagé, l'autogouvernance vise à éliminer les niveaux hiérarchiques formels afin de permettre aux individus et aux équipes de se gérer et se coordonner eux-mêmes. Ce premier principe clé traite donc du changement dans la structure hiérarchique de Pour 3 Points.

Passer d'une structure hiérarchique dite « traditionnelle » à une structure dite « horizontale » nécessite d'aborder des questions primordiales :

- Comment structurer le système dans lequel nous évoluons ensemble ?
- Quels sont les rôles et les fonctions clés essentiels au fonctionnement du système ?
- Comment allons-nous assurer la fluidité des relations entre les différentes composantes du système ?
- Comment prendrons-nous les décisions ? Qui a l'autorité de décider ?
- Comment allons-nous faire circuler l'information et la rendre disponible à tous ?

Répondre à ces questions n'est pas chose simple, particulièrement lorsque le système organisationnel en place évolue depuis plusieurs années sous une forme plus traditionnelle. Elles deviennent alors des questions phares auxquelles il est essentiel de s'attarder.

S'y attarder ne signifie pas avoir toutes les réponses avant de s'aventurer dans l'expérimentation. S'y attarder signifie plutôt de s'engager dans l'expérimentation avec quelques éléments de réponse, vivre l'expérience, observer puis écouter en vue de revisiter ces questions et, à partir des nouveaux éléments de réponse, expérimenter à nouveau. L'itération « action-réflexion » devient alors la meilleure alliée pour faciliter la transformation d'organisation vers un modèle de gestion en pouvoir partagé.

### LES PROCESSUS CONSULTATIFS COMME MODE DE DÉCISION

L'un des premiers pas de Pour 3 Points dans l'aventure de l'autogouvernance fut d'explorer les processus consultatifs comme mode de décision.

À la suite de la décision de l'organisation de cheminer vers un modèle de gestion en pouvoir partagé, l'une des premières interrogations des membres de l'équipe fut : comment les décisions seront-elles prises ?

Il a donc été décidé d'explorer ensemble le processus de sollicitation d'avis. Ce processus invite à ce que chacun puisse décider à condition d'avoir consulté :

1. Ceux dont c'est le domaine d'expertise ;
2. Ceux qui devront vivre avec la conséquence de la décision<sup>5</sup>.

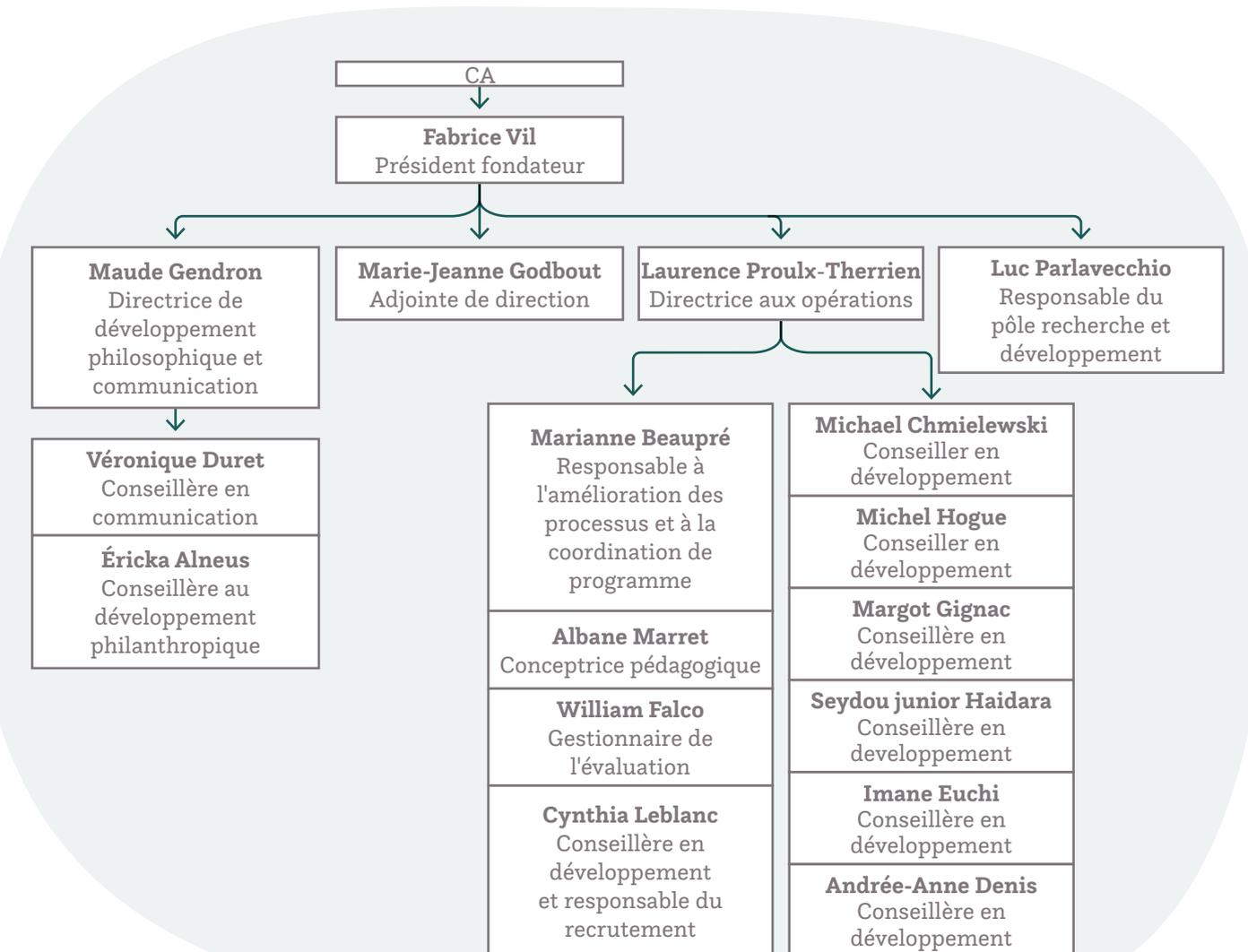
L'expérimentation des processus consultatifs comme mode de décision est toujours en cours.

Le choix d'utiliser ce type de processus pour la prise de décision a influencé l'évolution de la structure organisationnelle de l'organisation.

<sup>5</sup> Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations : La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, Paris, Daiteino, c2017, p. 68.

## L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'évolution de la structure organisationnelle de Pour 3 Points est toujours en cours. Les apprentissages de l'équipe et les éléments de contexte de l'organisation (ex. : augmentation du nombre d'employés, réorganisation des projets en cours, etc.) influencent cette évolution régulièrement. Pour bien comprendre le cheminement vers la nouvelle structure organisationnelle, observons ce qui était.

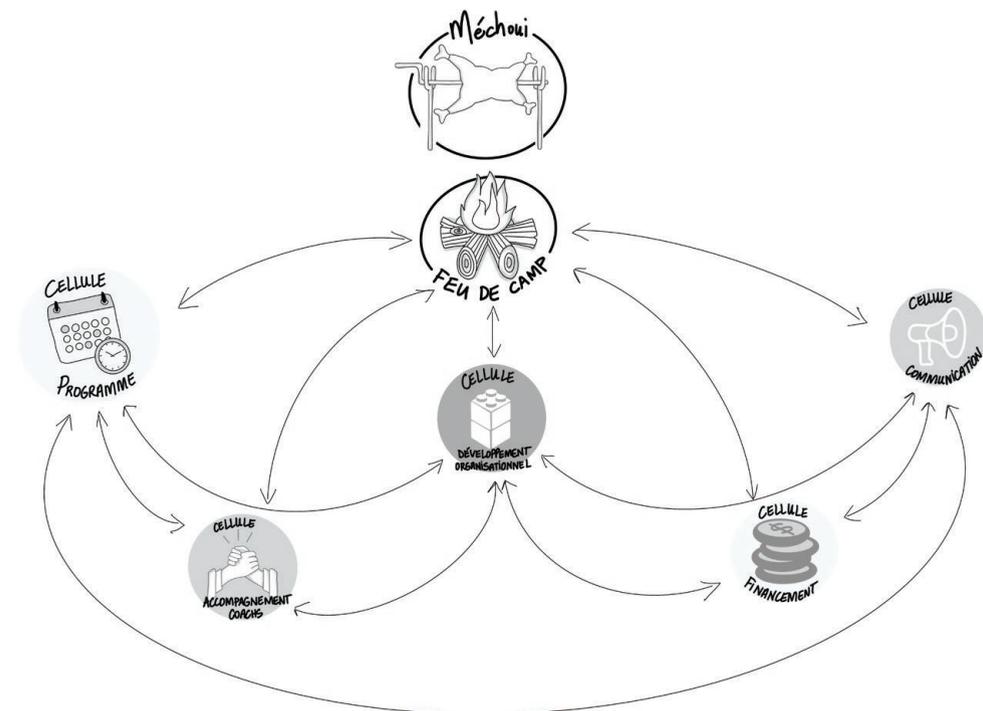


Ce schéma de « ce qui était » est représentatif du fonctionnement du système : Quelles sont les fonctions des personnes ? Comment les décisions sont-elles prises ? Qui décide ? Quelles sont les relations entre les personnes ? Etc. En un coup d'œil, on reconnaît facilement que chacun est associé à sa fonction et que les relations supérieurs-subordonnés sont explicitées. Mais est-ce que cette structure sert au mieux la raison d'être de l'organisation et son développement ?

Si nous voulons revisiter le fonctionnement du système en profondeur, il nous faut repenser la structure au-delà du simple changement cosmétique. C'est alors que les questions énoncées précédemment deviennent des guides pour élaborer une structure sur mesure pour les besoins spécifiques à l'organisation. C'est d'ailleurs de par l'aller-retour entre les questionnements et l'expérimentation que la structure organisationnelle prendra une forme qui assurera la fluidité dans les opérations du système.

Chez Pour 3 Points, la nouvelle structure d'aujourd'hui est le reflet d'une réflexion en profondeur sur les rôles et fonctions, la prise de décision, la circulation de l'information, etc. Dans un esprit de système évolutif, les allers-retours entre les questionnements et l'expérimentation sont toujours en cours chez Pour 3 Points et, par conséquent, la structure d'aujourd'hui pourrait être appelée à changer selon l'évolution du contexte, de l'équipe, des besoins, etc.

L'un des aspects fondamentaux de la transformation de Pour 3 Points consiste en la définition et la mise en place de différents modes de conversation. En définissant différents types de conversation, Pour 3 Points rend explicite, pour les membres de l'équipe, l'intention recherchée lors du dépôt d'un sujet de discussion. Bien que certains types de conversation soient campés dans des rencontres identifiées en soi (plus de détails ci-dessous), ces conversations peuvent aussi se tenir lors des activités en cellules ou encore lors de moments ad hoc (plus de détails ci-dessous).



**Fire festival :** mode de conversation visant à pratiquer la présence attentive aux rencontres ainsi que la posture et les pratiques pouvant favoriser l'émergence d'un espace sécuritaire. Il permet aussi une ouverture sur des questionnements entourant le contexte de l'organisation et la recherche de cohérence entre les intentions et les actions. Tous les membres de l'organisation sont invités à participer aux rencontres. L'intention est de se réunir dans des espaces de rencontre favorisant ce type de conversation à toutes les six semaines, d'une durée approximative de quatre heures chacune.

**Méchoui :** mode de conversation visant à réfléchir collectivement sur des sujets de nature stratégique. Les sujets peuvent être déterminés lors d'une rencontre Feu de camp (description ci-dessous) ou à tout autre moment et proposés par toute personne souhaitant discuter d'un aspect stratégique du travail à réaliser ensemble. Tous les membres de l'organisation sont invités à participer aux rencontres. L'intention est de tenir ce type de conversation dans le cadre d'une rencontre de deux heures trente aux quatre semaines. *\*Ultimate Méchoui :* retraite d'équipe visant à prendre un pas de recul sur le quotidien pour réfléchir ensemble à des aspects de nature stratégique. L'intention est de tenir ce type de rencontre une fois par année.

**Feu de camp :** mode de conversation visant à échanger sur les aspects opérationnels de l'organisation, favorisant ainsi le partage d'information et permettant d'améliorer des pratiques opérationnelles entre les différents espaces de travail commun. Tous les membres de l'organisation sont invités à participer aux rencontres. L'intention est de tenir ce type de conversation dans le cadre d'une rencontre de deux heures aux deux semaines. *\*Ultimate Feu de camp :* rencontre d'une demi-journée visant à prendre un pas de recul sur le quotidien pour réfléchir ensemble, avec une certaine intensité, à des aspects de nature opérationnelle, tels que porter un regard d'avancement sur les fonctions de l'organisation ainsi qu'un regard sur l'avancement vers les objectifs annuels. L'intention est de tenir ce type de rencontre trois fois par année.

**Cellules de travail :** groupes de travail constituant des organes qui orientent les actions. Les cellules de travail permettent de regrouper les fonctions se rapportant au sujet d'une cellule tout en tissant des liens entre les membres de l'équipe. Les cellules de travail peuvent accueillir des modes de conversation variés (ex. : type Feu de camp ou Méchoui). Elles regroupent les membres de l'équipe identifiés comme contributeurs actifs et existent à travers des rencontres, un système de messagerie interne (« channel Slack ») et un système de documentation des notes de rencontre (« page OneNote »). Tous les membres de l'équipe sont invités à participer aux cellules de travail qui sont, à ce jour :

- La cellule administration et développement organisationnel ;
- La cellule financement ;
- La cellule communications ;
- La cellule programmes ;
- La cellule accompagnement des coachs ;
- La cellule accompagnement des conseillers ;
- La cellule recrutement et partenariats.

**Conseil d'administration :** groupe de personnes élues par les membres<sup>6</sup> de l'organisation et chargées d'orienter et d'administrer l'organisation en cohérence avec sa raison d'être. Le mode de conversation privilégié dans ces rencontres est de type Méchoui et les échanges visent principalement à discuter des aspects stratégiques, des finances et du budget, de la reddition de comptes et de la gouvernance telle que vécue traditionnellement dans les organisations sans but lucratif.

<sup>6</sup> Les "membres" dans ce contexte réfèrent à ceux auxquels réfèrent les règlement généraux de l'organisation.

## VERS DES PRATIQUES D'AUTOGOUVERNANCE

L'évolution d'une structure hiérarchique vers une structure horizontale chez Pour 3 Points met en lumière les éléments clés d'un système de nature traditionnelle vers un système favorisant les pratiques d'autogouvernance. Le tableau ci-dessous en présente un résumé.

### PRATIQUES TRADITIONNELLES

*Passer d'une structure qui...*

Fixe des individus dans des boîtes en les associant à leurs rôles et fonctions (je suis mon rôle).

Limite les relations entre les individus de l'organisation, celles-ci étant principalement centrées sur la relation supérieur-subordonné.

Favorise le travail individuel et orienté vers sa fonction unique... dans sa boîte.

**Centralise la prise de décision au sommet.**

### PRATIQUES D'AUTOGOUVERNANCE

*À une culture qui...*

Offre des espaces de travail variés où les rôles et fonctions y sont définis et où les membres de l'organisation peuvent contribuer selon leurs compétences et intérêts (je ne suis pas mon rôle; je contribue à un rôle ou une fonction).

Encourage les relations entre les individus, les savoirs et les expertises en créant des espaces de travail commun.

Stimule l'intelligence collective et favorise un travail collaboratif avec les rôles et les fonctions.

Décentralise la prise de décision en la plaçant entre les mains des individus et dans les différents espaces de travail collaboratif.

## L'ÉVOLUTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Bien au-delà d'un changement de structure organisationnelle, passer d'un mode de gouvernance traditionnel à un mode de gouvernance en pouvoir partagé implique un changement de culture organisationnelle.

L'expérimentation débutée en 2019 a permis de faire évoluer le système hiérarchique vers un système plus horizontal où les différents espaces créés stimulent et encouragent les pratiques d'autogouvernance dans l'équipe de Pour 3 Points.

Si le modèle hiérarchique présenté en page 17 ne présentait aucun espace de travail commun, mais plutôt des relations supérieurs-subordonnés, le modèle de 2019 (page 18) présente, à l'inverse, des espaces de travail commun et des relations entre les différents espaces. Les relations supérieurs-subordonnés sont éliminées du schéma, laissant ainsi percevoir l'importance d'un système qui invite à mettre les forces et les intérêts au service des rôles et des fonctions essentiels à la survie de l'organisation.

Les individus ne sont ainsi plus confinés à un rôle, mais sont plutôt invités à servir l'organisation selon leurs compétences à travers de vastes possibilités d'implication.

*« C'est aller chercher les intérêts au-delà de l'expertise. Que chacun puisse indiquer son intérêt sur un projet qui n'est pas du tout dans ses tâches habituelles, mais sentir qu'on peut partager des choses intéressantes, pertinentes. Ça permet un décloisonnement. »*

Si l'on veut actualiser une telle vision où les individus de l'organisation peuvent offrir leurs compétences au service de divers rôles et fonctions, la mise en place d'un système qui facilite les relations d'interdépendance entre les espaces de travail et les individus devient primordiale.

En développant un modèle où les membres des cellules de travail se retrouvent aussi dans des espaces opérationnels (Feu de camp) et stratégiques (Méchoui) et où ils peuvent échanger sur les défis, les enjeux et les occasions, l'organisation permet à chacun de développer une vue d'ensemble du système de fonctionnement de l'organisation.

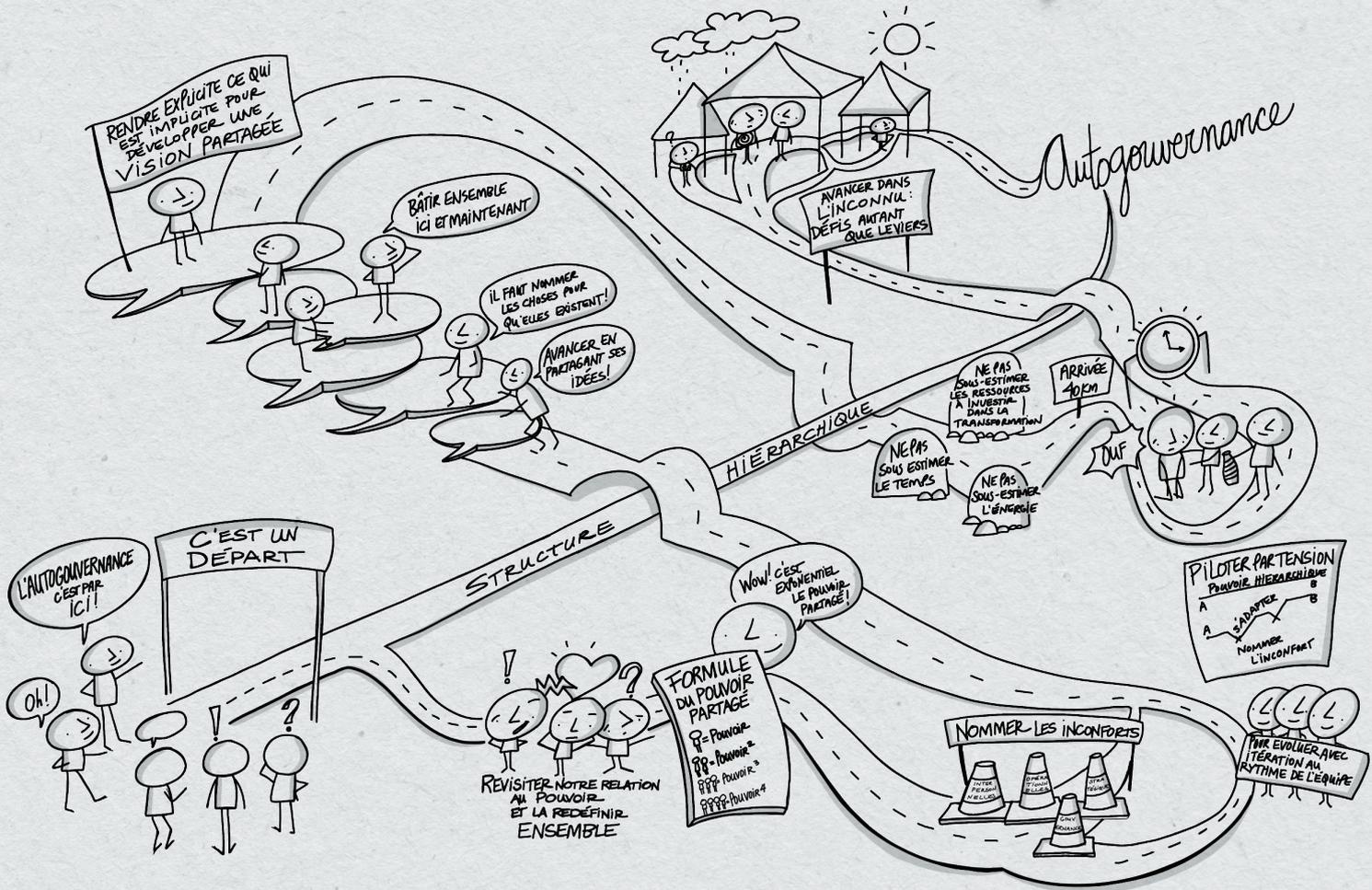
Ce faisant, les individus développent une meilleure compréhension des relations d'interdépendance entre eux, entre les rôles, entre les fonctions et entre les espaces de travail. Ils renforcent leur capacité à appréhender la complexité du système, l'influence du contexte, les mécanismes et les outils, ainsi que leur propre relation à l'interdépendance et au pouvoir.

*« Cela a un effet sur nos décisions, nos responsabilités, l'information à partager, notre position dans l'organisation. [...] C'est un changement de système, de responsabilités, de fonctions. Ça influence notre posture. »*

La culture organisationnelle en émergence favorise donc le développement de l'intelligence collective et invite à un réel travail collaboratif qui cultive les relations d'interdépendance, source d'énergie pour l'actualisation des projets et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Si le développement de l'intelligence collective influence positivement le développement de l'organisation, il devient ainsi plus cohérent de placer le pouvoir entre les mains de chaque individu et de créer des espaces de travail collaboratif qui facilitent l'exercice de ce pouvoir.



# APPRENTISSAGES



## APPRENTISSAGES ENTOURANT LE PRINCIPE D'AUTOGOUVERNANCE

L'expérience observée chez Pour 3 Points met en lumière que si nous croyons emprunter un chemin linéaire vers l'autogouvernance, nous constaterons que, sur ce chemin plutôt sinueux et rempli de défis à surmonter, nous vivrons des questionnements, des inconforts, des défis personnels, etc.

En ce sens, l'expérimentation du principe d'autogouvernance chez Pour 3 Points a permis de dégager quatre apprentissages clés, lesquels semblent nécessiter une attention particulière pour assurer la fluidité de la transition vers un modèle en pouvoir partagé :

1. Revisiter notre relation au pouvoir et la redéfinir ensemble ;
2. Piloter par tension pour évoluer avec itération au rythme de l'équipe ;
3. Rendre explicite ce qui est implicite pour développer une vision partagée ;
4. Avancer dans l'inconnu : défi autant que levier.

### Revisiter notre relation au pouvoir et la redéfinir ensemble

Le changement de paradigme face à la prise de décision n'est pas chose simple et la relation des individus face au pouvoir est complexe puisque chacun l'a développée à travers de multiples expériences au fil de son existence. Les différentes compréhensions entourant la relation au pouvoir influencent directement les visions entourant le partage du pouvoir. Comment définissons-nous le pouvoir ? Et, dans la même logique, comment définissons-nous le pouvoir partagé ?

« [...] Pour moi, ce que ça implique, c'est que le pouvoir n'est pas entre les mains de seulement quelques personnes et que la structure organisationnelle ne reproduit pas un schéma de dirigeants-dirigés. Des personnes qui ont le pouvoir et des personnes qui ne l'ont pas. Ça ne veut pas dire pour autant que tout le monde a tous les pouvoirs. La structure vise à ce qu'il n'y ait pas une centralisation des pouvoirs entre les mains de seulement quelques personnes. »

« [Une organisation] qui fonctionne plus autour d'un consensus commun. Je le vois comme un partage d'informations où les prises de décisions, même si elles sont centralisées autour des mêmes personnes, sont toujours justifiées. Dans le sens où l'on donne accès à l'ensemble des membres de l'organisation des informations sur des décisions par rapport auxquelles ils pourraient ne pas être impliqués. »

« [...] C'est une intention de décentraliser le pouvoir. Toutes formes de pouvoir mais particulièrement le pouvoir de prendre les décisions. »

Passer d'une structure organisationnelle hiérarchique où le pouvoir est centralisé au sommet à une structure organisationnelle en pouvoir partagé nécessite de porter une attention particulière à la culture implicite du pouvoir au sein de l'organisation, et ce, afin de soutenir le changement de culture organisationnelle en regard des mécanismes de prise de décision.

Si l'on veut transformer notre compréhension collective du pouvoir pour transformer nos pratiques de gestion, il apparaît essentiel de reconnaître la culture actuelle du pouvoir dans l'organisation.

Quel ou quels sens sont donnés au mot « pouvoir » dans l'organisation ? Le pouvoir est-il perçu comme nécessaire, négatif ou sain ? Le pouvoir est-il perçu comme agissant en plusieurs dimensions : le pouvoir sur, le pouvoir pour, le pouvoir avec ? La décentralisation du pouvoir signifie-t-elle de diviser le pouvoir (effet de rareté) ou de s'accorder plus de pouvoir ensemble (effet d'abondance) ? Est-ce que plus de pouvoir collectif implique moins de pouvoir individuel ? Est-ce que le pouvoir vient seul ? Avec des responsabilités ?

Considérant l'intention de l'expérimentation de Pour 3 Points, si le pouvoir est défini comme « la faculté de commander un mouvement à l'intérieur d'un système », le pouvoir partagé viserait-il donc à « développer la capacité de chacun à commander un mouvement au sein du système, de l'organisation » ?

Introduire la notion de pouvoir partagé au sein d'une organisation peut générer des inconforts puisqu'elle implique de développer de nouvelles pratiques organisationnelles qui auront nécessairement un impact sur les individus. La confrontation des perceptions et la transformation des paradigmes peuvent s'avérer un passage houleux.

*« [...] C'est la solidarité dans les décisions qu'on prend ensemble. On devient tous des poutres de l'organisation. [...] Et cette rencontre du pouvoir partagé devient difficile parce qu'il y a "comment moi je vis ça, comment moi je prendrais une décision, comment je suis solidaire, comment j'apporte mon point de vue". Le pouvoir, c'est un acte, c'est comment on prépare la décision, comment on la prend et comment on vit avec après. »*

Lorsqu'on parle de pouvoir partagé, il faut s'assurer d'interpeller toutes les parties prenantes influencées par ce changement de mode de gestion, puisque les individus ayant plus de pouvoir sont amenés à revoir comment vivre et partager ce pouvoir, tandis que les individus ayant moins de pouvoir sont amenés à explorer comment vivre avec ce nouveau pouvoir. Les membres du CA qui représentent et détiennent une forme de pouvoir au sein de l'organisation sont particulièrement interpellés par cette transformation. Ces administrateurs doivent être acteurs de la transformation de l'organisation et cheminer avec et au rythme de l'équipe<sup>7</sup>.

Dans le cas de Pour 3 Points, la cohérence entre la raison d'être de l'organisation et le choix de cheminer vers une organisation en pouvoir partagé vient appuyer la mobilisation et l'engagement de toutes les parties prenantes.

*« C'est une vision qui est liée à la mission de Pour 3 Points. Dans le sens où on essaie de partager les pouvoirs comme avec les coaches : on essaie toujours de favoriser des relations qui sont bidirectionnelles, qui ne sont pas des relations de pouvoir. Donc, je perçois aussi une volonté d'évolution même d'une vision de la société qui favoriserait ce type de rapports-là. »*

Notons que dans la littérature et à travers diverses expériences étudiées, les pratiques plus traditionnelles entre CA et équipe de travail sont souvent identifiées comme des défis à l'actualisation en profondeur d'une vision du pouvoir partagé dans l'organisation et soulèvent leur lot de questionnements : comment encourager la prise de décision décentralisée malgré le pouvoir décisionnel du CA (obligations légales) ? Que deviennent les rôles et responsabilités d'un CA si l'organisation vise l'horizontalité ? Si les rôles, les fonctions et les titres évoluent dans l'équipe de travail, ne devrait-il pas en être autant au sein du CA ? Quelle composition de CA devrions-nous développer pour servir au mieux la raison d'être et le mode de gestion visé ? Ces questions restent des éléments à explorer au sein de Pour 3 Points.

Bref, discuter collectivement des différentes visions du pouvoir, aborder les questions dérangeantes avec curiosité et rendre explicite la culture du pouvoir de l'organisation peuvent assurément permettre de développer une vision partagée et ainsi faciliter le passage d'un pouvoir centralisé à un pouvoir partagé.

### **Piloter par tension pour évoluer avec itération au rythme de l'équipe**

L'expérience de mise en place des mécanismes d'autogouvernance chez Pour 3 Points a révélé des tensions de toutes sortes : tensions opérationnelles, tensions stratégiques, tensions de gouvernance, etc. Il n'est pas question ici d'éviter les tensions, mais plutôt d'apprendre à piloter la transformation à partir des tensions ressenties.

Une tension, c'est l'expression d'un besoin non satisfait de l'organisation. Cette tension a une influence sur les individus qui tentent de combler ou de régler ce manque ou ce besoin qu'ils ressentent. En captant ces tensions et en les accueillant comme des potentiels transformateurs à utiliser pour faire évoluer l'organisation, celle-ci tend à réduire l'écart entre ce qui existe et ce qui aspire à être.

<sup>7</sup> Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diéteino, 2015, p. 354.

## TENSION

## DESCRIPTION

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| Tension opérationnelle   | <ul style="list-style-type: none"><li>• On ressent une tension opérationnelle lorsqu'on considère qu'il nous manque quelque chose pour accomplir nos fonctions et qu'on ne sait pas quel rôle peut traiter cette tension;</li><li>• Cela réfère à la synchronisation du travail entre les rôles;</li><li>• Les conversations campées dans une rencontre Feu de camp sont des espaces pouvant accueillir les tensions opérationnelles.</li></ul>  |
| Tension de gouvernance   | <ul style="list-style-type: none"><li>• On ressent une tension de gouvernance lorsqu'une tension opérationnelle est récurrente;</li><li>• Soit il n'existe pas de rôle pour régler la tension, soit il y a confusion entre différents rôles, un flou ou des interférences;</li><li>• Cela réfère à une clarification ou une modification de structure;</li><li>• Les conversations campées dans des rencontres Méchoui ou à travers la Cellule administration et développement organisationnel sont des espaces pouvant accueillir les tensions de gouvernance.</li></ul>  |
| Tension stratégique      | <ul style="list-style-type: none"><li>• On ressent une tension stratégique lorsqu'on a de la difficulté à prioriser ce que l'on doit accomplir;</li><li>• Soit des rôles poussent dans des directions différentes, soit la décision prise précédemment n'est plus adaptée à notre contexte;</li><li>• Cela réfère à une clarification ou à une réflexion stratégique;</li><li>• Les conversations campées dans des rencontres Méchoui sont des espaces pouvant accueillir les tensions stratégiques.</li></ul>   |
| Tension interpersonnelle | <ul style="list-style-type: none"><li>• On ressent une tension interpersonnelle lorsqu'on a de la difficulté à vivre une relation de travail saine et productive avec un ou des membres de l'équipe;</li><li>• Soit il y a des incompréhensions des besoins de chacun, soit les visions du travail à accomplir divergent;</li><li>• Cela réfère à la clarification des besoins, des limites et des aspirations de chacun;</li><li>• Les conversations campées dans des rencontres Méchoui sont des espaces pouvant accueillir les tensions interpersonnelles. Un processus formel de résolution de conflits n'a pas encore été établi.</li></ul> |

\* Les conversations de type Fire festival permettent de parler de façon spontanée de différents types de tensions qui étaient, jusqu'au moment même de l'échange, encore inconscients. Elles permettent d'aborder des tensions de toutes sortes relatives au contexte global de Pour 3 Points.

Comme la transition ou le passage vers un modèle de gestion en pouvoir partagé invite chacun, hors d'un cadre conventionnel connu, à revoir sa posture, ses pratiques personnelles, ses relations avec les autres membres de l'équipe et son engagement envers l'organisation, cela peut être déstabilisant et générer des tensions variées.

Dès avril 2019, sans avoir toutes les réponses en main et guidé par l'idée d'expérimentation, Pour 3 Points a mis en place des mécanismes d'autogouvernance en regard du contexte, de l'équipe en place et des aspirations collectives. Dès les premières expérimentations, plusieurs tensions de diverses natures ont été ressenties.

*« [...] Je ressens un malaise en ce qui a trait à la structure, de comment je pense que ça devrait fonctionner. [...] Qu'en est-il de mes tâches ? Qu'en est-il de mes forces ? Qu'en est-il de comment on évalue mes forces ? Pour moi, tout ça n'existe pas, en fait. »*

*« OK, je veux démarrer un projet, mais comment je fais maintenant ? Les cellules de travail sont installées, je sais que je peux avancer les affaires. Mais même au sein de la cellule, comment ça marche ? J'ai plusieurs propositions de développement à faire; est-ce que je dois les soumettre d'abord à Laurence et Fabrice pour qu'ils valident ça en fonction des objectifs comme c'était le cas avant, ou alors je les soumetts directement à la cellule de travail et on prend la décision ensemble ? Ce n'est pas encore clair pour moi, j'explore ça. »*

Et si ces tensions nommées par des membres de l'équipe devenaient le cœur de ce qui peut faire avancer l'organisation ? Présenter un élément de tension à l'équipe ne revient-il pas à offrir un cadeau pouvant soutenir la progression de l'organisation vers ce qu'elle aspire à devenir ?

Le pouvoir partagé n'implique-t-il pas une responsabilité partagée ? Si la réponse est positive, il pourrait être intéressant que chacun s'identifie comme responsable d'écouter les tensions qu'il ressent, de les identifier et de les traiter, encourageant ainsi toute l'équipe à évoluer de manière itérative. S'il existe un défi majeur de maintenir cette structure dynamique et non cristallisée, piloter par tension devient une possibilité intéressante pour permettre une évolution constante de la structure.

### Rendre explicite ce qui est implicite pour développer une vision partagée

Traiter des tensions ne signifie pas toujours de changer une pratique ou de revoir un mécanisme de travail. Très souvent, les tensions sont l'expression d'une incompréhension ou d'un élément qui mérite d'être clarifié. Rendre explicite ce qui est déjà actif, mais de manière implicite, permet de soulever des tensions et de bâtir sur ce qui existe.

Par exemple, lorsque l'idée du projet coccinelle a été présentée à l'équipe, chacun a reçu l'information avec son propre schème de pensée. Ce faisant, chacun a poursuivi sa route avec une représentation mentale de ce qui lui apparaissait comme la réalité. Dans cette réalité, si un membre de l'équipe a compris que nous étions à ce moment une organisation en pouvoir partagé (par exemple, une organisation où tout le monde prend les décisions qu'il souhaite sans aucun rapport de pouvoir les uns par rapport aux autres), il a pu y avoir confusion entre sa représentation mentale et ce qui existe :

*« [...] Je pense que ça a pu créer des confusions puisque dans la réalité, on n'est pas encore un organisme qui fonctionne de façon horizontale. Donc, il y a eu des fois un peu de tension, des incompréhensions. [...] On dit qu'on veut être en pouvoir partagé, qu'on est une organisation qui fonctionne à l'horizontal, mais ce n'est pas encore le cas, en fait. On est encore en expérimentation. »*

Il apparaît donc essentiel de soutenir un dialogue continu qui permet de clarifier l'implicite pour le rendre explicite. Dans l'exemple présenté ci-dessus, clarifier dès le départ et de manière régulière ce qui est en train de se vivre, en discuter et (re)préciser permet de soutenir le développement d'une vision commune de l'expérience en cours. Et bien que cela soit fait régulièrement au sein de l'équipe de Pour 3 Points, chacun le comprend à partir de sa propre réalité. Il est ainsi possible que certaines personnes ne soient pas prêtes ou disposées à entendre les visions des autres.

*« Si nous pouvions recommencer, il y a peut-être cet élément que je nommais tout à l'heure, concernant le fait de préciser dès le début et régulièrement que c'est une expérimentation, que personne ne sait vraiment la destination, mais qu'on aimerait tendre vers ça. »*

Cela est aussi vrai concernant l'expérience vécue par chacun dans le passage d'un leadership individuel de l'organisation vers un leadership collectif de l'organisation. Nos pensées, nos compréhensions d'une situation et nos visions du changement sont le reflet de notre vision du monde. Chacun ayant construit une vision du monde propre, il est difficile, même lorsque nommées, de saisir avec justesse les intentions de chacun. Le dialogue continu à cet effet devient crucial.

Cela soulève aussi d'autres questionnements : comment chacun des membres de l'organisation peut arriver à rendre explicite sa posture personnelle, sa vision et ses intentions ? Est-ce que cette réflexion personnelle intérieure, cette conscience de soi à rendre explicite, est accessible et favorable à tous ? Et, est-il possible que ce changement organisationnel puisse ne jamais être bien vécu par certains, voire même que cela puisse être violent à exiger ?

Et si ces questionnements étaient une piste d'exploration à approfondir ? L'ouverture d'un dialogue entourant les visions et les intentions personnelles permettrait-elle de tendre vers une vision partagée plus explicite ? Certains éléments mis en place chez Pour 3 Points permettent cette ouverture. La section « quête de plénitude » offre d'ailleurs quelques pistes de réflexion à ce sujet.

## Avancer dans l'inconnu : défi autant que levier

Avancer sur le chemin sinueux de l'autogouvernance, ce chemin inconnu où la destination n'est pas déterminée, semble à la fois faire émerger des défis personnels et organisationnels puis offrir des leviers pour la transformation.

En termes de défis, bien que les membres d'une équipe se disent prêts et intéressés à avancer dans la transformation, confrontés à l'inconnu qui se dresse devant eux, ils peuvent vivre des inconforts de toutes sortes.

Si la destination est inconnue, quel chemin emprunter ? Comment construire le chemin ? Quels obstacles allons-nous rencontrer ? De quels outils avons-nous besoin ? Quel rôle dois-je jouer sur ce chemin ? Ces questionnements peuvent générer de multiples réactions internes : stress, doute, curiosité, perplexité, excitation, sentiment d'imposture, etc. Évidemment, comme la destination est inconnue et que le chemin est coconstruit avec l'équipe, les réponses aux questionnements sont souvent inexistantes. Ceci dit, ce n'est pas parce que nous n'avons pas les réponses que les réactions et les sentiments ne doivent pas être partagés.

*« [...] Quand il y a des nœuds comme ça... comment dire... on est assez seul par rapport à ça. On se sent seul à le vivre. Et après, en discutant avec d'autres personnes, on se rend compte que tout le monde vit un peu d'inconfort aussi, donc ça nous rassure. »*

Il semble donc y avoir un défi quant aux inconforts que génère l'inconnu. Comment reconnaître et accueillir les défis personnels et les réactions individuelles face à l'inconnu ? Comment favoriser le partage et l'échange à ce sujet et contrer le sentiment d'isolement face aux émotions et aux sentiments vécus quant à ces défis ?

Un autre défi qui émerge face à l'inconnu du chemin à emprunter, c'est celui de la tension constante entre les changements organisationnels et l'opérationnalisation des activités quotidiennes. Quels sont les ressources, le temps et l'énergie à investir dans la transformation ? Comment naviguer entre opérationnalisation des activités, atteinte des objectifs et transformation organisationnelle ?

*« [...] On a des idéaux élevés par rapport aux objectifs de développement de l'organisation et, en même temps, on a envie d'apprendre à se parler, vivre ensemble, se développer. »*

Si cette tension entre opérationnalisation et transformation organisationnelle représente un défi important, peut-elle aussi constituer un levier intéressant ? S'il n'existe pas de destination et que le chemin est à tracer ensemble, cette tension ne serait-elle pas un signal ou un indice pour définir le chemin à emprunter ?

L'inconnu qu'apporte la démarche peut certes générer des défis, mais cela peut aussi offrir d'excellents leviers et pistes pour faire avancer la transformation, ensemble, par itération. La section suivante offre d'ailleurs quelques perspectives intéressantes à cet effet.



5

Stimuler l'émergence  
des conditions favorables  
au développement de  
la confiance

pour 3 points

6

Soutenir l'écoute  
du guide intérieur

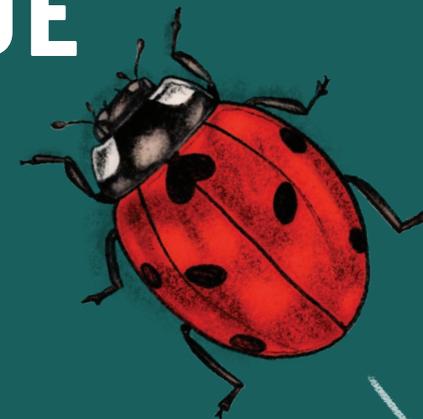


7

Inviter chacun à  
énoncer sa vérité pour  
construire ensemble



# PLÉNITUDE



8

Accompagner les  
apprentissages et  
le transfert de  
connaissances



# LA QUÊTE DE PLÉNITUDE CHEZ POUR 3 POINTS

L'expérimentation de la quête de plénitude vise à ce que les membres de l'équipe de Pour 3 Points puissent se présenter véritablement comme eux-mêmes dans l'organisation. Elle invite chacun à « baisser le masque, à revendiquer [son] intégrité et à venir au travail tel [qu'il est]<sup>8</sup> ». C'est transformer une culture organisationnelle impersonnelle en un espace de découverte de soi, des autres, de nos talents et de nos potentiels individuels et collectifs.

Le passage d'une structure hiérarchique à une structure d'autogouvernance constitue un cheminement sinueux qui provoque, certes, des transformations organisationnelles, mais plus encore, des transformations personnelles profondes auxquelles il est essentiel de porter attention en tant qu'organisation.

Si l'autogouvernance vise à se poser des questions sur la structure et le fonctionnement du système, la quête de plénitude vise à se poser des questions sur l'invitation de l'humanité au travail, le dévoilement et l'affirmation de soi et l'alignement de ses aspirations et de ses talents au service de la raison d'être de l'organisation.

## L'invitation de l'humanité au travail

L'une des premières actions à prendre comme organisation pour soutenir la quête de plénitude de l'équipe sera d'inviter l'humanité au travail.

Les modèles d'organisations que nous connaissons et qui s'inscrivent dans un paradigme hiérarchique offrent généralement peu d'occasions de se dévoiler pleinement au travail. Cela amène une influence sur les individus qui composent l'organisation, alors qu'ils croient souvent devoir laisser de côté une part de leur personnalité pour répondre aux attentes de l'organisation. Ce faisant, les individus enfilent un « uniforme invisible » répondant à leur identité professionnelle et à leur position hiérarchique.

Dans l'exploration de la quête de plénitude, Pour 3 Points invite à des pratiques d'entraide entre les membres de l'équipe qui permettent de soutenir le travail intérieur pendant qu'ensemble, ils effectuent le travail extérieur.

En portant un regard anthropologique sur l'humanité, il devient évident que, pour l'être humain, expérimenter des rôles et des identités est une façon d'apprendre, de grandir et de développer de nouvelles façons d'interagir avec les autres et notre environnement. Or, les derniers quelque milliers d'années, nos identités ont été conditionnées par nos institutions (scolaire, professionnelle, etc.) et nous avons développé de l'anxiété face à la formation de nouveaux rôles et de nouvelles identités.

La proposition de Pour 3 Points dans la quête de plénitude vise à concevoir l'organisation comme un espace où les identités et les rôles sont flexibles en déployant une structure plus sensible aux valeurs humaines et où les membres de l'organisation s'accompagnent dans cette transformation.

Chez Pour 3 Points, cette pratique s'actualise maintenant sous différentes formes, notamment à travers la mise en place d'espaces de recueillement, de réunions collaboratives, de conversations continues et d'occasions de développement personnel.

## L'émergence d'espaces de dialogue sécuritaires

Comment favoriser l'émergence d'un espace qui permet d'être pleinement soi-même et invite à se dévoiler avec toute son humanité ?

Soyons clair : un espace sécuritaire ne peut être « créé » ni « désigné ». Les espaces sécuritaires « émergent » et ne sont pas annoncés. Par conséquent, déclarer comme une vérité et unilatéralement devant un groupe qu'un espace est sécuritaire n'incite en rien les individus présents à se dévoiler. Un espace devient sécuritaire pour les individus présents lorsqu'ils le ressentent. Chacun a sa propre expérience de vie, chacun a ses propres luttes, chacun a sa propre histoire : on ne peut donc pas déclarer qu'un espace est sécuritaire pour quelqu'un d'autre. Ceci dit, ce que l'on peut faire, c'est faciliter la mise en place de conditions favorables à l'émergence d'espaces sécuritaires pour les personnes, notamment en adoptant des postures et des pratiques qui soutiennent le développement de la confiance<sup>9</sup>.

Faire émerger un espace invisible où la confiance est présente, c'est le résultat de conversations ouvertes, où chaque individu peut se présenter comme il est et comme il se sent réellement. L'espace invisible empreint de confiance permet de partager et d'accueillir ce qui se passe réellement à l'intérieur des personnes puis de le rendre visible à tous pour que chacun puisse prendre conscience de ce qui existe, ici et maintenant, et agir en tenant compte de cette nouvelle donnée qui s'ajoute au contexte.

La retraite d'équipe (Ultimate Méchoui) qui s'est tenue cinq mois après la mise en place du processus (projet coccinelle) a été un moment déterminant dans le développement de la confiance au sein de l'équipe.

Ce moment privilégié offrait des espaces de recueillement individuel pour pratiquer et développer la qualité de présence et la pleine conscience. Des moments de méditation guidée étaient proposés ainsi que des moments de réflexions personnelles. Plusieurs moments de silence ont offert à chacun des possibilités d'introspection. De plus, les deux journées ont permis d'aborder des sujets sensibles où chacun était invité à partager son ressenti. Des échanges ont permis d'explorer les différentes visions entourant la quête de plénitude, notamment à travers les notions des « espaces sécuritaires », de la « culture de la confiance » et des « conversation difficiles ».

L'expérience de Pour 3 Points révèle aussi que les conversations quotidiennes et le dialogue continu entre les membres de l'organisation favorisent l'établissement du lien de confiance entre les individus. Ceci dit, l'actualisation d'une culture de confiance où chacun se sent en sécurité reste un défi et un élément en construction qui mérite qu'on s'y attarde avec attention.

<sup>8</sup> Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, c2015, p. 55.

<sup>9</sup> Elizabeth HUNT, « My Classroom Is Not a Safe Space », dans Human Parts, [En ligne], 6 septembre 2019. [humanparts.medium.com/my-classroom-is-not-a-safe-space-406927bfeab6] (Consulté le 28 novembre 2019).

## Les réunions participatives

Les espaces de rencontre et les réunions de toutes sortes sont certes utiles pour réaliser ensemble le travail à faire, mais ils sont aussi des lieux propices au développement des relations et de la confiance en équipe. Plusieurs aspects d'une réunion peuvent être travaillés de manière à offrir les conditions favorables à la participation, à la collaboration et au dévoilement de soi.

Pour 3 Points aborde les rencontres participatives en permettant aux membres de l'équipe de proposer des sujets en amont des rencontres. L'ordre du jour est donc coconstruit en équipe et offre la possibilité à chacun d'apporter un sujet qu'il souhaite aborder avec ses collègues.

Pour 3 Points utilise aussi des méthodes qui invitent à se dévoiler, comme le « check in ». Ce dernier se déroule en début de rencontre (lors de Feu de camp et de Méchoui) et permet à chacun de présenter comment il se sent à ce moment. Ce tour de parole offre à chacun l'occasion de se présenter comme il le souhaite, dans l'optique où ce qu'il dira sera entendu et capté par ses collègues pour la réunion à venir. Dans le même ordre d'idées, le « check out » en fin de rencontre permet d'exprimer comment chacun a vécu la rencontre, ce qu'il en retient et comment il repart. Cette approche peut sembler banale, mais elle permet une pratique quasi quotidienne du dévoilement de soi où la personne choisit de prendre le risque qu'elle souhaite puisqu'il est encadré dans un contexte précis.

## Le développement des personnes et l'organisation apprenante

Comme le passage d'une organisation en structure hiérarchique vers une structure en pouvoir partagé engage nécessairement les membres de l'organisation dans l'apprentissage sur soi, sur les relations avec les autres et sur l'organisation, il faut accorder une attention particulière au développement des personnes.

Les individus qui progressent dans une organisation en transformation doivent d'une part apprendre à travailler dans une organisation en mouvement et où il y a beaucoup d'inconnu et d'autre part apprendre à se développer personnellement et professionnellement au sein de cette nouvelle structure de fonctionnement.



Chez Pour 3 Points, de par la mission même de l'organisation, plusieurs membres de l'équipe – en premier lieu les conseillers en développement – bénéficient d'activités de développement en continu du fait de leurs fonctions.

Aussi, dans le cadre de son exploration et de son expérimentation vers la quête de plénitude, Pour 3 Points offre la possibilité de coaching ou de mentorat aux individus qui en ressentent le besoin. Les pratiques de coaching et de mentorat sont assez répandues dans les organisations plus traditionnelles, mais elles sont souvent réservées aux cadres supérieurs ou aux personnes identifiées comme étant « à haut potentiel ». Dans le cas de Pour 3 Points, tous les membres de l'organisation peuvent bénéficier d'un coaching ou d'un mentorat s'ils en font la demande.

Pour 3 Points offre également à ses équipes la possibilité de se développer à travers des ateliers et des formations que les individus auraient identifiés comme étant des leviers pour leur développement au sein de l'organisation. En permettant aux individus d'identifier eux-mêmes les sujets et les thématiques à approfondir pour se développer, Pour 3 Points démontre sa confiance et son support aux membres de l'équipe.

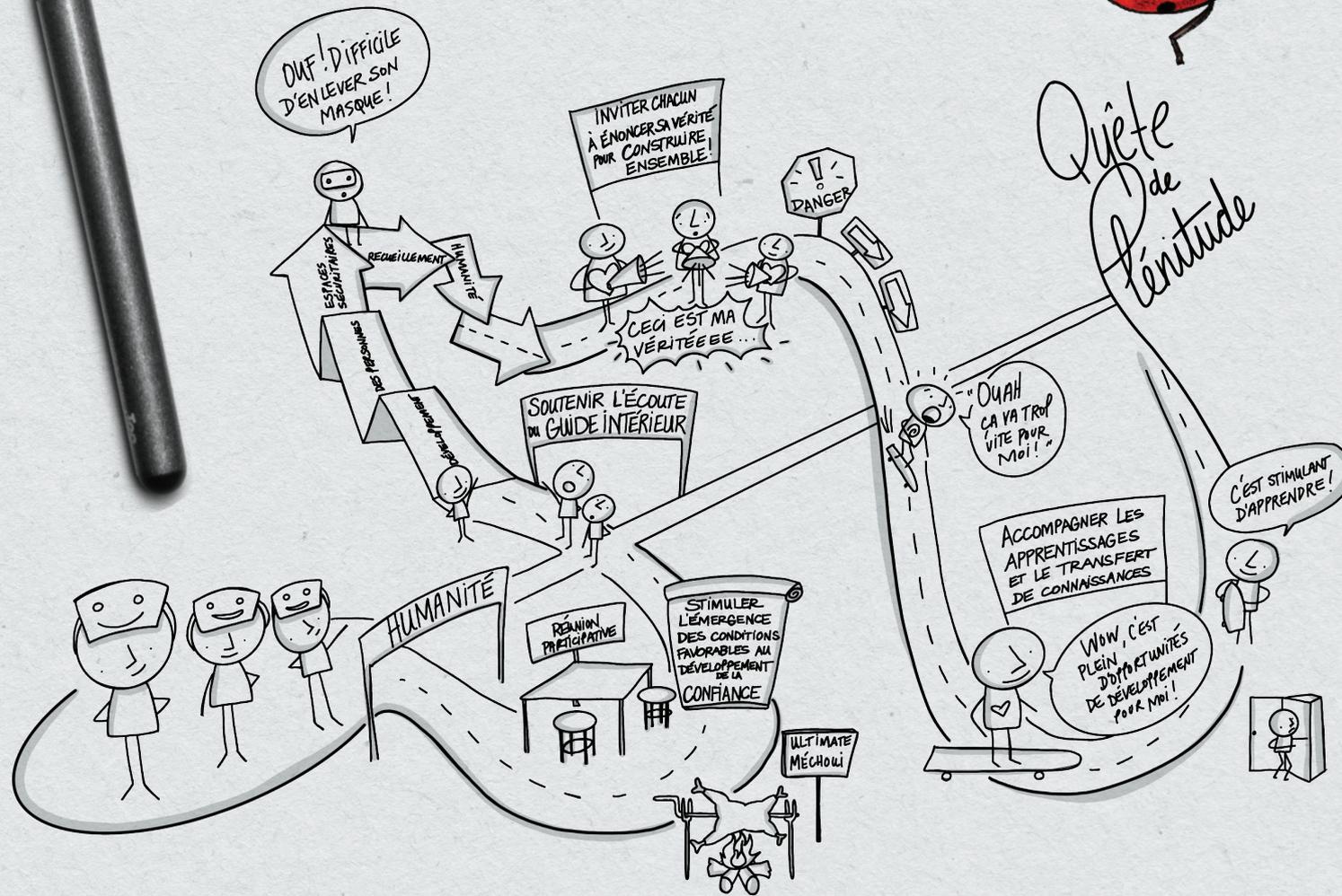
Si le coaching, le mentorat et la formation restent des leviers intéressants et simples à appliquer, l'un des défis majeurs reste la capacité des individus et de l'organisation à « apprendre à apprendre ». En effet, si l'on considère qu'une organisation est apprenante parce que les individus qui la composent se développent, nous faisons fausse route, puisque « les gens apprennent sans cesse sans que cela ne profite à l'organisation. En revanche, si une équipe réussit à apprendre collectivement, elle devient un microcosme de l'apprenance à travers l'organisation<sup>10</sup>. »

En ce sens, et pour favoriser cette pratique, l'équipe de Pour 3 Points a choisi d'offrir un accompagnement commun à tous de manière à ce que chacun sente qu'il a les outils nécessaires pour participer activement au projet de transformation. Pour ce faire, elle fait appel à une organisation composée de psychologues organisationnels et spécialisée en développement des personnes et des organisations et en soutien aux équipes pour qu'elles saisissent les occasions et relèvent les défis qui se présentent en temps de complexité.

Grâce à cet accompagnement offert sous forme d'ateliers, l'équipe de Pour 3 Points envisage de développer sa flexibilité psychologique, découvrir ses forces, baliser l'exercice du pouvoir individuel et collectif et s'exercer dans l'art des conversations courageuses.

<sup>10</sup> Peter SENGE, *La cinquième discipline : L'innovation collective dans les organisations apprenantes*, Paris, Groupe Eyrolles, c2016, p. 228.

# APPRENTISSAGES



## APPRENTISSAGE ENTOURANT LE PRINCIPE DE QUÊTE DE PLÉNITUDE

Une fois encore, si nous croyons emprunter un chemin linéaire vers la plénitude, nous constaterons rapidement que le chemin peut être hasardeux. L'exploration du principe de la quête de plénitude chez Pour 3 Points a fait émerger quatre apprentissages fondamentaux pour guider l'organisation dans sa quête :

1. Stimuler l'émergence des conditions favorables au développement de la confiance;
2. Soutenir l'écoute du guide intérieur;
3. Inviter chacun à énoncer sa vérité pour construire ensemble;
4. Accompagner les apprentissages et le transfert de connaissances.

## STIMULER L'ÉMERGENCE DES CONDITIONS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

Si l'on a conscience de l'importance du développement de la confiance pour encourager le dévoilement de soi et la plénitude au travail, il est tout de même difficile – voire impossible – d'assurer que chacun puisse ressentir ce sentiment de confiance.

Comme mentionné précédemment, chacun ayant son expérience de vie, ses souvenirs et son histoire, chacun a ses propres conditions propices au dévoilement de soi. Ainsi, pour plusieurs, se montrer complètement soi-même peut paraître risqué à certains moments, et il est important d'en tenir compte.

« [...] Vous me proposez d'être complètement moi-même... mais êtes-vous prêts à me recevoir dans mon entièreté ? C'est plus qu'une question de confiance; c'est une question de sécurité. Je dois d'abord me sentir en sécurité [...] pour vivre cette authenticité totale pouvant servir ma vie personnelle et professionnelle. »

Aussi, il apparaît que chacun doit trouver un sens à son dévoilement. Comprendre et sentir pourquoi et comment sa contribution peut apporter aux autres dans l'exercice de gestion en pouvoir partagé.

« Ce n'est pas quelque chose que je suis prête à débloquent dans ma tête. C'est juste parce que je n'y vois pas encore un intérêt. [...] Pour moi, on reste dans un cadre de travail où je n'ai pas non plus à imposer mes dispositions personnelles à l'ensemble du groupe. »

Notons que plusieurs membres de l'équipe ont trouvé des espaces qu'ils jugent appropriés et sécuritaires pour souligner leurs enjeux. Ceci dit, d'autres membres n'ont cependant pas encore identifié l'espace qui leur convenait.

*« Pour l'instant, il n'y a pas d'espace pour permettre aux gens d'adresser un enjeu personnel par rapport à comment ils vivent leur travail... c'est plutôt absent. Et puis, il y a des personnes qui seraient mal à l'aise d'apporter cet enjeu-là dans un Feu de camp. Il y a des lieux collectifs, mais moins des espaces privés, plus intimes. [...] Là, aujourd'hui, on ne sait pas trop vers qui se tourner. »*

Si chaque membre de l'organisation a le pouvoir et le devoir de participer à l'émergence du cadre de confiance, il est aussi de la responsabilité du collectif d'en être le gardien. Mais comment ? Il n'y a pas de réponse simple à cette question.

L'une des pistes pourrait être, par exemple, d'explorer ensemble et en profondeur ce que cela veut dire, ici et maintenant, d'« avoir confiance », notamment en s'inspirant des conditions inhérentes au développement et à l'entretien du lien de confiance :

- La **disponibilité**, qui consiste à être présent lorsqu'une personne qui fait confiance à quelqu'un en manifeste le besoin;
- La **compétence**, qui concerne l'expérience reconnue dans un domaine;
- La **constance**, qui désigne le sérieux, la prédictibilité et le jugement dans les actions;
- La **discrétion**, qui caractérise la personne qui reçoit les confidences;
- L'**équité**, qui touche l'impartialité et la prise de position équitable dans les décisions;
- L'**intégrité**, qui se définit comme l'honnêteté et la fidélité envers une autre personne;
- La **loyauté**, qui se caractérise par l'honnêteté et la fidélité à tenir ses engagements;
- L'**ouverture**, qui consiste à fournir des idées et des informations dans l'intérêt d'une autre personne qui détient notre confiance;
- La **promesse tenue**, qui a trait à la croyance de la parole donnée, c'est-à-dire à l'engagement d'une personne conformément à ce qui est dit;
- La **réceptivité**, qui touche l'ouverture d'esprit et l'aptitude à donner et à recevoir des idées<sup>11</sup>.

Et en regard de ces éléments clés, se questionner ensemble : qu'est-ce qui est vrai pour moi, pour nous ? Qu'est-ce qui nous semble primordial ? Est-ce qu'il manque des éléments dans cette liste ? Si nous avons à élaborer ensemble notre propre liste de conditions inhérentes à la confiance, quelle serait cette liste ?

Une autre piste viserait la mise en place de mécanismes ou d'un espace qui permettrait à chacun de pratiquer la posture et les pratiques favorables à la culture de la confiance. Par exemple, il serait intéressant d'encourager des personnes qui détiennent une certaine autorité morale à agir comme modèle dans l'actualisation de la culture de la confiance et à accompagner d'autres membres dans leur pratique.

Pratiquer ensemble les conditions inhérentes à la confiance, ouvertement et en conscience, en se permettant d'être parfois malhabile, de faire des erreurs, voire même de générer des tensions, est essentiel au développement de la culture de confiance.

### Soutenir l'écoute du guide intérieur

Si le sentiment de sécurité et la culture de la confiance sont des pas vers le dévoilement de soi, il ne faut pas négliger que l'écoute intérieure de chacun est variable. Passer d'une relation au pouvoir hiérarchique (qui nous habite intérieurement depuis notre petite enfance) à une relation au pouvoir partagé nécessite que notre guide intérieur développe de la confiance et de l'affirmation de soi.

Le guide intérieur, c'est cette petite voix interne qui nous aide à découvrir ce qui apparaît le plus approprié pour nous. Chacun n'ayant pas le même parcours de vie, chacun n'a pas le même guide intérieur.

*« [...] À un moment donné, quelqu'un a mentionné que les gens qui n'ont pas un guide intérieur très fort sont à la recherche de guides extérieurs. C'est bien plus challengeant pour eux de se retrouver dans un contexte comme celui-là... Ça m'a fait prendre conscience que moi, je me sens quand même assez guidé intérieurement. »*

Reconnaître et accueillir le fait que chacun ait un guide intérieur propre est une condition cruciale à l'avancement du projet. En ce sens, le rythme d'apprentissage est variable pour chacun et l'expérience est vécue différemment. S'ajuster aux différentes personnes et avancer selon les différentes réalités représentent un défi, mais offrent aussi des fenêtres de possibilités. Si, pour certains, l'écoute du guide intérieur est une pratique régulière, pour d'autres, cela peut s'avérer nouveau. En ce sens, les sentiments entourant la vitesse à laquelle se déroule la transformation ne seront pas vécus de la même manière.

*« Ça va trop vite, dans le sens qu'il n'y a pas assez d'accompagnement, et pas assez vite, dans le sens que le transfert de responsabilités et le partage du pouvoir tardent à se vivre réellement. »*

Si chacun des membres de l'organisation développe une meilleure compréhension du positionnement du guide intérieur de chacun, cela pourrait permettre d'avancer avec plus de justesse en adaptant les mécanismes et les outils et en offrant des occasions de développement de son guide intérieur qui seraient adaptées à chacune des personnes. Car faire des demandes qui vont au-delà des limites d'une personne (ce que la personne connaît d'elle-même, ce qu'elle souhaite dévoiler, etc.) pourrait fragiliser cette dernière.

*« [...] Il y a un truc que je pense qu'il faut que tout le monde développe pour être en mesure de se sentir bien dans un contexte comme celui-là. C'est quand même un certain niveau d'affirmation de soi. Pour toutes sortes de raisons, d'expériences vécues, de trucs qui remontent à l'enfance; il y a des gens pour qui c'est plus difficile, ça. »*

<sup>11</sup> John K. BUTLER, « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory », Journal of Management, vol. 17, n° 3, 1er septembre 1991, p. 643-663. Également disponible en ligne : doi.org/10.1177%2F014920639101700307.

Il est difficile pour certains de vivre cette transformation organisationnelle qui provoque des changements internes. Il est possible que certaines personnes ne veuillent pas ou ne soient pas prêtes à affronter ces changements internes, à développer plus d'écoute intérieure. Ne pas prendre en compte ces éléments pourrait-il fragiliser certaines personnes ?

Soutenir l'écoute du guide intérieur et proposer un rythme adapté aux personnes semblent ainsi être des éléments phares qu'il importe de prendre soin tout au long de la transformation.

### **Inviter chacun à énoncer sa vérité pour construire ensemble**

Afin de bien représenter l'idée « d'inviter chacun à énoncer sa vérité », observons deux exemples volontairement à l'opposé l'un de l'autre.

Imaginons une personne qui sait s'affirmer, prendre des initiatives et utiliser son pouvoir. Cette personne confrontée à l'idée du pouvoir partagé pourrait concevoir que cette notion implique de partager « son » pouvoir. Dans cette situation, cette personne pourrait donc se dire qu'elle doit laisser une part de son « Je » au profit du « Nous », de manière à ce que le pouvoir soit partagé.

Imaginons maintenant une personne qui s'affirme peu ou choisit avec prudence ses moments d'affirmation, et qui n'utilise pas régulièrement son pouvoir. Cette personne confrontée à l'idée du pouvoir partagé pourrait concevoir que cela implique qu'elle doive « prendre » un certain pouvoir existant dans l'organisation. Dans cette situation, cette personne pourrait donc se dire que son « Je » doit être plus fort au sein du « Nous », de manière à ce qu'elle puisse obtenir un peu de ce pouvoir partagé.

Dans cet exemple, ces deux situations existent et cohabitent. Ces deux situations sont réelles pour les personnes qui les vivent. Ces deux réalités sont des vérités pour ces personnes, et ces deux vérités influencent leurs décisions, leurs actions et leurs comportements. Ce sont ces décisions, ces actions et ces comportements que nous voyons à l'extérieur et qui peuvent parfois entrer en confrontation avec les décisions, les actions et les comportements des autres. Ce pourrait alors être identifié comme des « tensions interpersonnelles ».

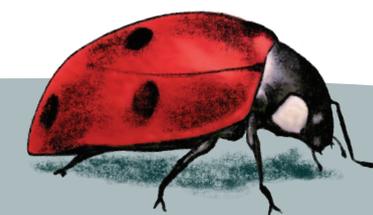
Or, ces deux vérités qui influencent nos comportements restent souvent cachées au fond de nous, à côté de notre guide intérieur. Elles restent parfois même invisibles à nos propres yeux; il devient donc difficile de les exprimer puisqu'elles se cachent derrière un brouillard qui ne s'est pas encore dissipé.

De plus, ces deux vérités, dans un contexte de transformation, posent une pression sur chacun des « Je » à se repositionner, à apprendre, à se développer. Les besoins de ces deux « Je » pour cheminer vers un pouvoir partagé sont assurément différents. Donc, comment avancer dans un contexte de pouvoir partagé en faisant exister les « Je » de chacun pour coconstruire un « Nous » fort ? Une fois de plus, il n'existe pas de réponse simple à cette question.

Une piste d'exploration pourrait être de développer des mécanismes et des outils qui invitent chacun à la pratique introspective pour découvrir ses vérités et les exprimer. Par exemple, créer un espace, un mécanisme ou un outil qui permet de développer ses « compétences réflexives [...] à distinguer l'écart entre ce que l'on dit (les théories affichées), ce que nous faisons (les théories appliquées)<sup>12</sup> » et ce que nous pensons (notre vérité intérieure).

Ce faisant, les individus développent leur capacité à comprendre leurs propres modèles mentaux et ceux des autres. Ils développent alors leur capacité collective à surmonter l'idée qu'il existe une vérité à imposer ainsi que leur capacité collective à coconstruire et innover dans leurs pratiques en étant à l'écoute des différentes réalités. Ils favorisent ainsi la prise de décision qui prend compte de la compréhension partagée de l'interdépendance, des interrelations et des vérités qui existent autour de nous.

En route vers la quête de plénitude, inviter chacun à énoncer sa vérité pour construire ensemble un modèle d'organisation en pouvoir partagé apparaît comme un élément essentiel à l'avancement du projet.



<sup>12</sup> Peter SENGE, *La cinquième discipline : L'innovation collective dans les organisations apprenantes*, Paris, Groupe Eyrolles, c2016, p. 184.

## Accompagner les apprentissages et le transfert de connaissances et de compétences

Tel que mentionné précédemment, les membres de l'équipe de Pour 3 Points doivent d'une part apprendre à travailler dans une organisation en pouvoir partagé et d'autre part apprendre à se développer au sein de cette nouvelle structure.

Pour plusieurs, cela crée de l'enthousiasme et de l'énergie positive. L'idée de participer à un processus de transformation qui invite à sortir de sa zone de confort pour découvrir et se développer est stimulante.

*« Alors, à un niveau idéologique, ça me parle beaucoup. Je trouve ça en cohérence avec mes valeurs personnelles. [...] En pratique, je trouve qu'il y a beaucoup de points positifs, par exemple sur le partage d'informations. C'est très, très formateur pour moi. Ça m'apprend énormément de choses, juste de voir comment ça fonctionne. J'ai accès à une compréhension de l'organisation; c'est une mine d'or d'avoir accès à tout ça! »*

Ceci dit, il faut considérer que ce n'est pas tout le monde qui vit cette transformation aisément. Cette nouvelle forme de fonctionnement demande des habiletés personnelles et des compétences que tous n'ont pas eu la chance de développer.

*« [...] Ça demande d'avoir des habiletés de prise de parole, de prise de parole en groupe, des habiletés sur comment gérer les conversations. [...] J'ai l'impression que tout le monde n'a pas les mêmes habiletés là-dessus. »*

*« C'est sûr que pour les conseillers en développement, c'est super parce que c'est eux qui sont les plus nombreux; c'est le groupe le plus nombreux qui partage la même fonction. Eux, en ce moment, ils sont accompagnés, soutenus de par la formation qui leur est dédiée. Mais il y a plein d'affaires là-dedans qui aident aussi en lien avec le projet coccinelle. Je dirais que, pour le reste du groupe, c'est plus informel. Soit c'est informel, soit ça concerne tout le groupe. »*

*« [...] D'avoir des temps de formation collective sur les conversations difficiles sur... n'importe quoi – la confiance, la prise de parole en groupe, le dialogue – ces éléments qui font que certaines personnes peuvent se sentir pénalisées parce qu'elles n'arrivent pas à s'affirmer. »*

Tel que mentionné précédemment, la mise en place par l'équipe de Pour 3 Points d'un accompagnement commun à tous par une équipe spécialisée semble venir répondre en partie au développement des compétences individuelles.

Ceci dit, une question demeure : qui accompagne les membres de l'équipe dans les apprentissages lorsque tous les membres vivent l'expérimentation ensemble ? Comment capter les apprentissages et assurer un transfert de connaissances et compétences de façon continue, alors que chacun vit l'expérience ? À qui revient la responsabilité de la recension des apprentissages et du transfert de connaissances et d'expériences ?

*« [...] Ils ont aussi des difficultés par moment, donc en fait, ils ne sont pas en mesure de nous accompagner là-dedans. Moi, c'est ce que je perçois : ils ne sont pas en mesure parce qu'en fait, on tâtonne ensemble. Et puis, ce n'est pas un sentiment négatif. En fait, ça m'a rassuré de voir qu'eux aussi sont en mode expérimental. Tout le monde le vit, tout le monde expérimente autour de ça. »*

Ces questionnements n'offrent pas de réponses mais invitent à une réflexion entourant le défi de mettre en place un ou des rôles, une ou des fonctions, un mécanisme ou des outils qui visent à prendre soin des processus d'apprentissages personnels et collectifs.

*« [...] Tout ce qui est en lien avec la gestion des ressources humaines, en ce moment, ce n'est pas clair. »*

*« [...] C'est peut-être un manque de compétences ou de connaissances dans la capacité à transférer [les apprentissages et les connaissances]. Je pense que c'est plus un manque d'habiletés qu'un manque de volonté. »*

Les expérimentations, comme celles que pratique actuellement Pour 3 Points dans son cheminement vers une organisation en pouvoir partagé, sont riches d'expériences générant une foule d'apprentissages individuels et collectifs. Considérant que tous les membres de l'organisation cheminent dans l'exploration et vivent ensemble cette expérimentation, quels mécanismes d'apprentissages et de transfert de connaissances pourraient être privilégiés ?



9

Faire de la raison d'être  
un ancrage pour la prise  
de décision

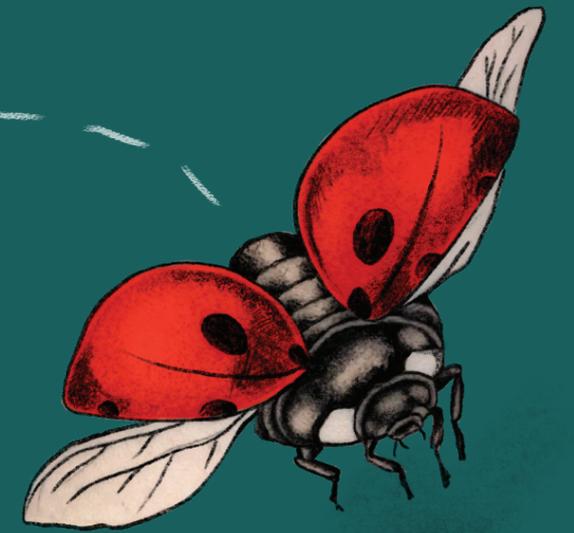


10

Passer de  
« planifier et contrôler »  
à « écouter et ressentir »

11

Encourager l'alignement  
entre les projets individuels  
et le projet collectif



# RAISON D'ÊTRE ÉVOLUTIVE

## LA RAISON D'ÊTRE ÉVOLUTIVE CHEZ POUR 3 POINTS

La raison d'être désigne le sens profond de l'existence d'une chose. La raison d'être vient donc questionner le rôle des organisations dans la société. Elle est la manifestation de la façon dont une organisation considère son utilité dans le monde. Elle vise à répondre à la question : que voulons-nous créer ensemble ?

Créé en 2010, Pour 3 Points a été fondé sur les bases d'une raison d'être qui se lit comme suit : *Nous croyons à l'égalité des chances en faveur des jeunes issus de milieux défavorisés. Nous sommes convaincus qu'un jour, tous les jeunes issus de milieux défavorisés auront la possibilité de devenir des adultes heureux, résilients, en bonne santé et engagés dans leur milieu de vie.*

Dans un contexte d'organisation en pouvoir partagé, la raison d'être se transforme en « raison d'être évolutive ». On parle alors d'un concept qui est basé sur l'idée que l'organisation est guidée par une raison d'être « où les membres l'accompagnent dans sa direction évolutive. »

Dans ce nouveau paradigme, on considère l'organisation comme un être vivant qui évolue selon son contexte, selon la dynamique de l'écosystème dans lequel il navigue et selon les défis et les possibilités qui se dressent autour de lui. Les membres qui composent l'organisation sont donc au service de cette raison d'être dans l'optique où ils l'accompagnent dans son actualisation et son évolution. Cette raison d'être évolutive devient « l'intention partagée », « la vision commune » qui rassemblent les individus autour d'elle.

### Faire de la raison d'être le leader invisible de l'organisation

Pour 3 Points est né de la volonté d'un individu d'aligner sa raison d'être personnelle à la force d'une structure organisationnelle qui lui permettrait de déployer sa vision et d'actualiser son intention. Depuis maintenant près de dix ans, Pour 3 Points évolue au rythme de son fondateur qui a su rallier des forces vives à la raison sociale de son projet d'entreprise.

Le leadership rassembleur de Pour 3 Points est intimement lié à la force de mobilisation de son fondateur. Dans un tel contexte, passer d'un leadership individuel fort à un leadership collectif où le pouvoir sera partagé n'est pas chose simple et nécessite une attention particulière.

*« [...] C'est Fabrice qui a monté Pour 3 Points et qui a donné sa force à l'organisation. Il a travaillé en fonction de ses valeurs, en fonction de son avancée personnelle. Je trouve que Pour 3 Points est très lié à Fabrice, et c'est une bonne chose. Je ne trouve pas que ce soit limitant, au contraire; je trouve qu'il est un bon leader d'organisation. S'il n'avait pas un tel leadership, je ne sais pas si l'équipe serait aussi soudée, si la chimie se ferait aussi facilement. Donc, je me dis, est-ce qu'il veut vraiment décrocher de ça ? Est-ce qu'il veut vraiment voir ça de très loin ou ce qu'il veut c'est rester en poue du navire pour nous emmener, mais se décharger d'un certain nombre de décisions ? [...] En tout cas, moi, j'aimerais mieux comprendre sa posture et vers quoi il souhaite tendre. »*

C'est un grand défi de passer d'un leadership individuel à un leadership collectif alors que l'organisation évolue déjà depuis plusieurs années. Il est question ici de déplacer le leadership individuel vers un leader invisible... c'est-à-dire, la raison d'être.

L'expérimentation du modèle en pouvoir partagé chez Pour 3 Points est donc une occasion de remettre la raison d'être au cœur des échanges avec l'équipe. Comment faire vivre la raison d'être de Pour 3 Points dans toutes les opérations de l'organisation ? Comment intégrer la raison d'être de Pour 3 Points dans tous les niveaux d'intervention ? Soulevées lors de la retraite d'équipe, les discussions autour de ces questions ont permis aux membres de l'équipe de s'approprier la raison d'être, d'échanger leur point de vue, de la (re)questionner et d'en approfondir leur compréhension individuelle et collective.

Soutenir un dialogue continu autour de la raison d'être au cours des derniers mois a permis de la faire vivre à travers d'autres membres de l'organisation. Ce faisant, plusieurs d'entre eux ont développé de l'intérêt et de la motivation à aligner leurs actions sur la raison d'être et, par le fait même, ont développé une curiosité sur l'ensemble du système de fonctionnement de l'organisation.

### Une raison d'être vivante pour développer la pensée systémique

Le système de fonctionnement que nous créons dans nos organisations vise à actualiser la vision que nous voulons voir advenir. L'écart entre notre raison d'être et ce que nous avons mis en place crée cette tension créative qui nous pousse à rapprocher le plus possible notre réalité de la vision à atteindre.

Si la raison d'être définit pourquoi une organisation existe, la pensée systémique est l'habileté qui consiste « à voir les phénomènes dans leur intégralité. [C'est] avant tout un état d'esprit, une sensibilité aux relations subtiles<sup>13</sup>. » La pensée systémique, c'est s'entraîner à regarder le monde et les organisations comme un système vivant dans lequel notre action sur une partie aura un impact sur le tout.

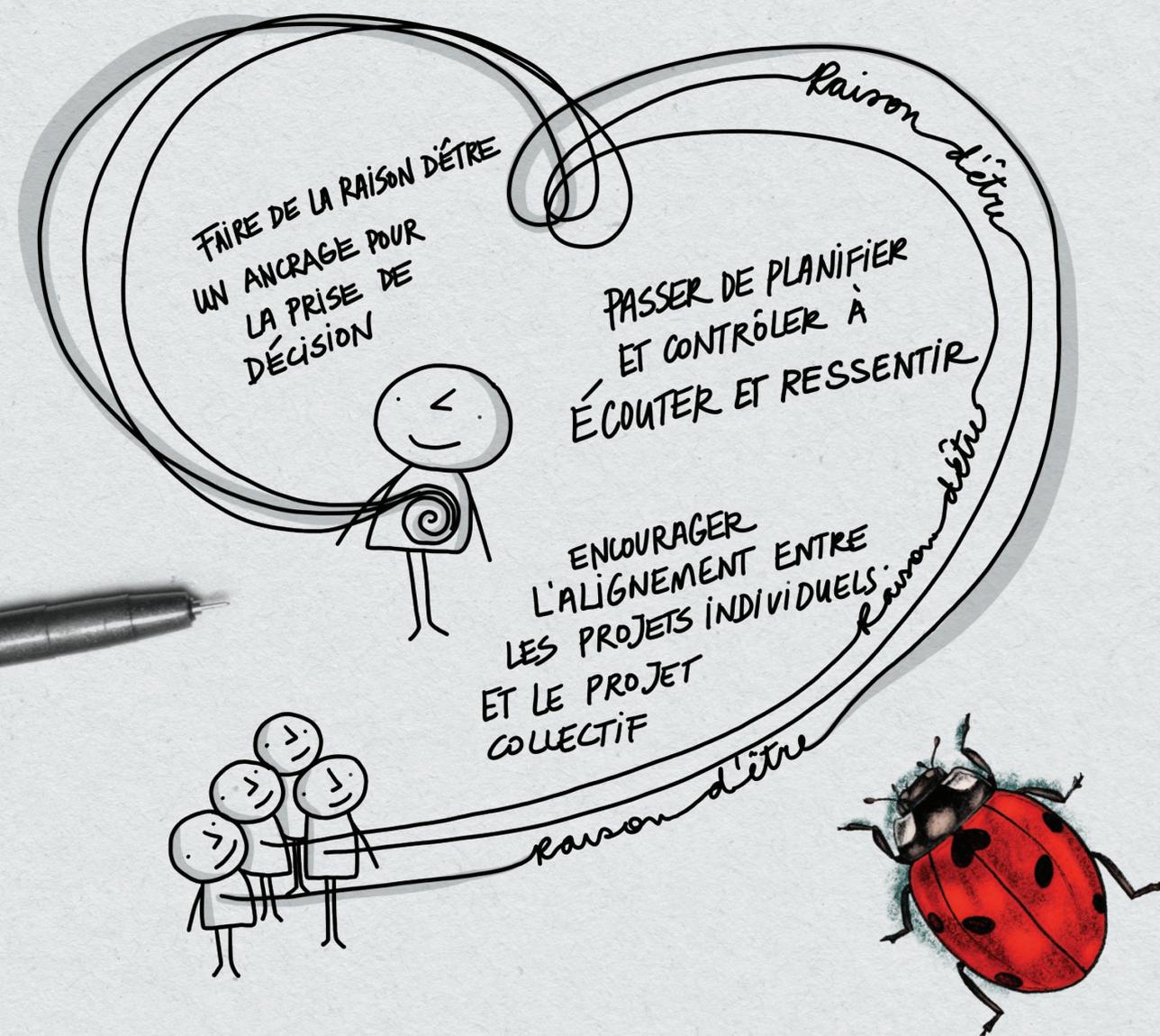
Ainsi, raison d'être et pensée systémique vont de pair. Pour actualiser une raison d'être évolutive dans un contexte de leadership collectif, il faut que tous reconnaissent et acceptent qu'ils font partie intégrante du système. En ce sens, chacun doit développer une compréhension du système dans lequel il évolue et observer là où il peut le corriger, le bonifier, l'améliorer.

Discuter de la raison d'être devient donc une occasion de développer la capacité collective vers une pensée systémique. Comprendre ensemble que ce sont nos propres actions et nos propres décisions qui influencent notre réalité et là où nous en sommes permet de développer un terrain fertile de nouvelles solutions puisque nous comprenons mieux les forces et les leviers sur lesquels nous pouvons agir individuellement et collectivement.

Mettre la raison d'être au cœur des échanges au cours des derniers mois a donc favorisé l'émergence d'une pensée systémique toujours en développement.

<sup>13</sup> Béatrice ARNAUD et Corinne EJEIL, Le guide de l'organisation apprenante, Paris, Groupe Eyrolles, c2019, p. 19.

# APPRENTISSAGES



## APPRENTISSAGES ENTOURANT LE PRINCIPE DE RAISON D'ÊTRE ÉVOLUTIVE

L'expérimentation du principe de raison d'être évolutive chez Pour 3 Points a permis de dégager trois apprentissages clés pouvant guider la progression vers un modèle de gestion en pouvoir partagé :

1. Faire de la raison d'être un ancrage pour la prise de décision;
2. Passer de « planifier et contrôler » à « écouter et ressentir »;
3. Encourager l'alignement entre les projets individuels et le projet collectif.

### Faire de la raison d'être un ancrage pour la prise de décision

Cette nouvelle approche de la « raison d'être évolutive » peut générer des questionnements et diverses perceptions face au risque de la dénaturer.

« Il y a plus de personnes finalement qui ont cette possibilité d'être garant de la vision, parce qu'elles y ont plus accès. Mais je pense qu'il y a des bases comme ça qui ne vont pas évoluer et qui n'évolueront pas. En fait, c'est bizarre parce que moi, j'ai le sentiment que c'est plus un risque qu'on fait courir à la vision, le projet coccinelle. C'est plus un risque pour la vision qu'une zone de développement. Ça pourrait être une zone de développement, mais dans ma perception, ça représente plus un risque auquel il faut être attentif, justement. »

« [...] Elle pourrait être plus diluée. C'est quand même une raison d'être qui est très engagée, et le fait qu'elle soit alimentée par plus de points de vue, eh bien, elle pourrait devenir plus consensuelle. »

Comment profiter de ces interrogations individuelles pour stimuler l'intelligence collective du groupe pour diminuer la perception de risque ou en faire des objets de questionnement ?

Il apparaît ici une tension stratégique pouvant servir à développer et consolider une compréhension collective de la notion de « raison d'être évolutive » dans un contexte de pouvoir partagé : est-ce la raison d'être qui évolue ou est-ce les moyens que l'on déploie pour l'atteindre qui doivent évoluer ? Si nous envisageons de poser telle action, est-ce en cohérence avec notre raison d'être ? Comment pourrions-nous déployer des actions qui ont un effet direct sur notre raison d'être tout en favorisant un changement d'échelle de l'organisation ?

*« [...] Dans le fond, est-ce qu'on se pose la question sur la raison d'être parce qu'on a l'obligation d'aller chercher plus de coachs, donc on essaie de twister un peu la raison d'être pour répondre aux besoins, ou alors notre raison d'être évolue et puis on ne veut pas se le dire ? Puis est-ce qu'on veut qu'elle change, la raison d'être, ou on ne veut pas qu'elle change ? Il faut le clarifier pour que toute la phase de recrutement s'aligne en fonction de ça. »*

Utiliser la raison d'être comme ancrage à la prise de décision stratégique peut s'avérer une piste intéressante pour favoriser la pensée systémique dont il était question précédemment. À ce moment, les exercices de réflexion en grand groupe peuvent s'avérer forts pertinents pour capter les signaux provenant de divers points de vue. L'écoute de l'extérieur, c'est-à-dire de l'écosystème partenarial de l'organisation, peut aussi s'avérer utile et déterminante dans les décisions à prendre.

### **Passer de « planifier et contrôler » à « écouter et ressentir »**

L'un des défis majeurs entourant le passage à une organisation en pouvoir partagé est celui de ne pas pousser artificiellement l'organisation dans une direction. C'est d'ailleurs là toute la pertinence d'être constamment à l'écoute de la raison d'être.

Les organisations aux pratiques de gestion dites traditionnelles ont l'habitude de « planifier et contrôler » en se fixant des objectifs et en mettant tout en œuvre pour les atteindre. Or, nul ne connaît l'avenir et le monde dans lequel nous vivons qui est en perpétuelle transformation. Ça vaut aussi pour les organisations. Tenter de contrôler artificiellement la direction à prendre irait à l'encontre de l'idée de raison d'être évolutive où l'intention sera plutôt « d'écouter et de ressentir » pour s'ajuster en continu face à la complexité du monde et aux changements perpétuels.

Comment passer de la planification et l'élaboration d'objectifs au développement de stratégies comme guides à la prise de décision dans les directions à prendre ? Une fois de plus, la force de l'intelligence collective peut jouer un rôle majeur dans ce passage. Dans une organisation à l'écoute de la raison d'être, il devient essentiel de collaborer pour codéfinir ensemble les stratégies qui guideront chacun dans les actions à prendre pour obtenir l'impact souhaité.

La croissance et le changement d'échelle visés par Pour 3 Points viennent influencer cette idée d'être davantage à l'écoute de la raison d'être pour s'ajuster plutôt que de viser des objectifs ambitieux. L'actualisation de cet apprentissage reste tout de même un défi pour l'organisation, et les réflexions à ce sujet se poursuivent.

### **Encourager l'alignement entre les projets individuels et le projet collectif**

Offrir ses énergies personnelles au profit d'un projet collectif est un acte important à considérer. En ce sens, trouver une résonance entre son projet personnel (sa raison d'être individuelle) et le projet collectif (la raison d'être de l'organisation) constitue un élément phare des organisations qui évoluent en pouvoir partagé.

*« [...] Moi, si on ne parle pas d'égalité sociale, ça ne m'intéresse pas. Pour moi, c'est super important de m'impliquer dans des causes auxquelles je crois, dans les causes qui travaillent à l'égalité sociale, qui permettent la rencontre entre personnes issues d'univers différents. [...] C'est vraiment un fil conducteur, pour moi, dans ma vie. »*

*« J'accueille les malaises. À certains moments, je ne pensais pas être la bonne personne pour ce travail; je croyais qu'ils avaient besoin de quelqu'un de plus performant. [...] Mais j'arrive à surmonter ces idées en me rappelant qu'on est à construire une constellation plus égalitaire. Moi, j'suis faite pour ça... tu vois, j'en parle pis mon corps me le dit! »*

L'alignement entre la raison d'être individuelle et la raison d'être organisationnelle constitue un levier puissant pour toutes les organisations. Cela permet, certes, un plus grand engagement des individus, mais plus encore, cela permet à chacun de vivre plus connecté à lui-même et à tendre vers la plénitude au travail.

Si pour certains, l'alignement est naturel, il est possible que pour d'autres, cette résonance entre projet personnel et projet collectif n'ait pas encore émergé ou n'ait pas encore trouvé son sens. Le recrutement, la formation, le coaching ou l'auto-évaluation sont tous des moments propices pour explorer cet alignement.

Les organisations qui visent à travailler en pouvoir partagé gagneront à encourager cet alignement vers la raison d'être de l'organisation puisque cela constitue un facteur transversal aux trois principes clés : l'autogouvernance, la quête de plénitude, la raison d'être évolutive.

« Être assis ici avec vous depuis deux heures, ça enrichit ma vie. Pour moi, c'est ça aussi, "partager le pouvoir". This is the work. Et je crois que je ne le réalise pas assez souvent. »

« Pour moi, le projet coccinelle n'est plus un projet, c'est juste coccinelle. Pour 3 Points est coccinelle. Je veux être une coccinelle. »

« Je ne sais pas quoi partager. J'ai besoin de me laisser alimenter par vos réflexions. Aujourd'hui, je crois que c'est un lâcher prise sur ma compréhension du projet coccinelle. »

« Ici, avec vous, c'est être à la maison. Quand je lis le document, c'est comme un retour à la maison. »

## ET MAINTENANT ?

Et maintenant, l'expérience se poursuit... Et peut-être se poursuivra-t-elle sans fin ? Car tendre vers un modèle de gestion en pouvoir partagé ne constitue-t-il pas une pratique quotidienne ? Quelque chose à maintenir en vie ? N'est-ce pas là une pratique qui invite à injecter de la vitalité en continu à la raison d'être de Pour 3 Points ?

Lors d'une conversation d'équipe en fin d'année 2019 autour de ce document d'apprentissages, chacun des membres de l'équipe de la permanence a pu partager ses impressions, ses réflexions et ses idées sur le contenu du document nourrissant l'expérience vécue autant que l'expérience à venir. Ce fut un échange riche d'angles de vue sur le projet coccinelle et une conversation ouverte reflétant l'approche de pouvoir partagé qui se dégage chez Pour 3 Points.

« Être assis ici avec vous depuis deux heures, ça enrichit ma vie. Pour moi, c'est ça aussi, "partager le pouvoir". This is the work. Et je crois que je ne le réalise pas assez souvent. »

« Pour moi, le projet coccinelle n'est plus un projet, c'est juste coccinelle. Pour 3 Points est coccinelle. Je veux être une coccinelle. »

« Je ne sais pas quoi partager. J'ai besoin de me laisser alimenter par vos réflexions. Aujourd'hui, je crois que c'est un lâcher prise sur ma compréhension du projet coccinelle. »

« Ici, avec vous, c'est être à la maison. Quand je lis le document, c'est comme un retour à la maison. »

Ce moment d'échange fut aussi l'occasion de mettre en lumière et de constater l'ampleur du chemin parcouru en quelques mois à peine. Si beaucoup de questions restent sans réponses et que le potentiel d'ouverture vers de nouvelles conversations à explorer est sans fin, cela peut donner le vertige. En ce sens, le temps et la compassion envers soi, envers les autres et envers l'organisation ne deviennent-ils pas des clés pour avancer ?

Et si ce document d'apprentissages pouvait soutenir la poursuite de l'expérience ? Et si l'équipe pouvait en faire un outil de conversation continue ? Quelques pistes à cet effet ont d'ailleurs été discutées lors de la rencontre de décembre 2019 :

- **Le document comme outil d'accueil d'un nouveau membre dans l'organisation** : pour permettre à tous les nouveaux membres de s'approprier le langage de Pour 3 Points et de mieux comprendre l'expérience vécue et à vivre;
- **Le document comme outil de réflexion personnelle** : pour permettre à chacun de se questionner face aux éléments d'apprentissages dégagés et de s'observer à travers les différentes dimensions du pouvoir partagé;

- **Le document comme outil collectif d'exploration de concepts** : pour remettre en question certains passages et certaines idées et pour explorer les concepts qui questionnent et qui apportent de la confusion plutôt que de l'assentiment;
- **Le document comme outil d'ajustement et de coconstruction** : pour dégager ce qui semble être des éléments pouvant faire cheminer l'organisation et faciliter l'opérationnalisation du nouveau modèle.

Finalement, à l'issue de cette rencontre de décembre, plusieurs membres de l'équipe ont souhaité mettre en lumière des éléments phares à retenir :

*« Je pense que c'est utile, pertinent et porteur de sens qu'on se rappelle qu'on chemine ensemble dans/vers quelque chose d'inconnu, qu'on fait de notre mieux, qu'on apprend ensemble de nos erreurs, qu'on est pleinement coresponsable et que tout est possible au service de notre mission et de notre vision collective. »*

*« Je souhaite nous voir poursuivre ce genre d'exercices et explorer ce que ces rencontres peuvent apporter à l'organisation et à chacun d'entre nous. Je souhaite explorer davantage les notions de guide intérieur et de plénitude. Ça pourrait soulever des discussions très intéressantes, je crois! »*

*« J'aimerais qu'on se souvienne que nous faisons de notre mieux, que nous évoluons beaucoup et que, généralement, on finit par trouver des solutions aux failles et aux problèmes. »*

*« De se laisser aller, d'être curieux quant à la route qu'on construit, de se faire confiance pour participer à sa construction, comme on peut, avec les outils qu'on a. »*

*« Il y aurait tant à dire! De façon sommaire, j'aimerais réitérer que "This is the work", ce qui veut dire que ce que nous vivons "ici et maintenant" est ce qui compte le plus. Il n'y a pas d'"oasis" à la fin du "désert". L'oasis est ici, maintenant, dans les choix individuels et collectifs que nous effectuons. »*

## UN PETIT MOT POUR CONCLURE

Le document que vous venez de lire raconte l'histoire de l'expérimentation de Pour 3 Points dans son cheminement vers une organisation au modèle de gestion en pouvoir partagé.

Cette histoire, elle est unique et intime. Elle est remplie d'expériences humaines inspirantes, de complexités, de défis et d'occasions. C'est, à mon avis, une magnifique histoire à partager et de laquelle nous pouvons tous apprendre!

En partageant son histoire et ses apprentissages, l'équipe de Pour 3 Points invite à découvrir des nouveaux chemins et des nouvelles pratiques pour vos organisations, mais surtout, elle vous invite à explorer des questions puissantes vous permettant de dessiner votre propre chemin dans l'aventure du pouvoir partagé... Parce qu'il n'existe pas de chemin tracé, ni de liste de structures définies, ni de consignes ou d'étapes clés à franchir.

J'espère sincèrement que cette histoire guide les réflexions de ceux qui aspirent à de nouveaux modèles d'organisations et qu'elle vous inspire et vous motive à vous engager dans l'expérimentation.

**Sonia Lefebvre,**  
Cofondatrice de L'ILOT

## BIBLIOGRAPHIE

ARNAUD, Béatrice, et Corinne EJEIL. *Le guide de l'organisation apprenante*, Paris, Groupe Eyrolles, c2019, 504 p.

BUTLER, John K. « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory », *Journal of Management*, vol. 17, n° 3, 1<sup>er</sup> septembre 1991, p. 643-663. Également disponible en ligne : [doi.org/10.1177/014920639101700307](https://doi.org/10.1177/014920639101700307).

CHABREUIL, Fabien, et Patricia CHABREUIL. *La Spirale Dynamique*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, InterEditions, c2015, 264 p.

HORIZONS DE POLITIQUES CANADA. *La prochaine génération d'enjeux mondiaux émergents*, 19 octobre 2018, Également disponible en ligne : [horizons.gc.ca/fr/2018/10/19/la-prochaine-generation-denjeux-mondiaux-emergents](https://horizons.gc.ca/fr/2018/10/19/la-prochaine-generation-denjeux-mondiaux-emergents).

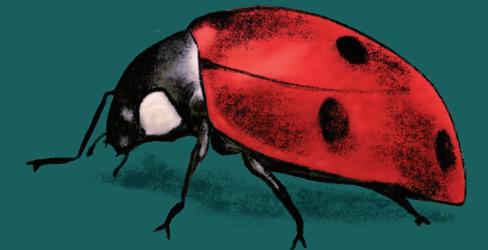
HUNT, Elizabeth. « My Classroom Is Not a Safe Space », dans *Human Parts*, [En ligne], 6 septembre 2019. [[humanparts.medium.com/my-classroom-is-not-a-safe-space-406927bfeab6](https://humanparts.medium.com/my-classroom-is-not-a-safe-space-406927bfeab6)] (Consulté le 28 novembre 2019).

LALOUX, Frédéric. *Reinventing organizations : La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, Paris, Daiteino, c2017, 167 p.

LALOUX, Frédéric. *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, c2015, 483 p.

SENGE, Peter. *La cinquième discipline : L'innovation collective dans les organisations apprenantes*, Paris, Groupe Eyrolles, c2016, 466 p.

SLADE, Samantha. *Going Horizontal : Creating a Non-Hierarchical Organization, One Practice at a Time*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers, c2018, 256 p.





**RÉDACTION**

Sonia Lefebvre



**ILLUSTRATIONS**

Marie-Ève D'Amour



**pour 3 points**

**CETTE DOCUMENTATION A ÉTÉ RENDUE  
POSSIBLE GRÂCE AU SOUTIEN DE**

La fondation

**McConnell**

Foundation