



Réseau COOP

La Fédération des coopératives
gérées par les travailleurs

Le manuel d'exploration de l'autogestion

Québec



耕



Le kiosque d'accueil

Remerciements



Ce manuel est né du désir de documenter les pratiques d'autogestion dans les coopératives et de mieux soutenir celles qui font le choix d'une gestion aplanie.

Il n'aurait pas vu le jour sans la participation de six coopératives, membres de Réseau COOP, qui ont généreusement accepté d'être interviewées au sujet de leurs pratiques organisationnelles.

MERCI !

Activcoop
Café Campus
Code Opale

L'ILOT
Molotov
Percolab

Les ressources présentées dans ce manuel proviennent d'individus et d'organisations ayant à cœur de partager le fruit de leur recherche avec le plus grand nombre. Plusieurs utilisent la licence CC-BY-SA. Nous les remercions de leur esprit d'abondance.

Si vous bénéficiez de leur travail, nous vous invitons à leur faire un don dans la mesure de vos moyens.

Entrevues Béatrice Drolet et Gabrielle Beaulieu
Conception et rédaction Gabrielle Beaulieu
Graphisme Collaboration Spéciale

Introduction



*Ce départ nous mène
vers d'autres directions
aux couleurs des quatre nations :
blanche, l'eau
jaune, le feu
rouge, la colère
noir, cet inconnu
où réfléchit le mystère.*

— Joséphine Bacon, Bâtons à message

Les membres des coopératives de travail aspirent à un mode démocratique de fonctionnement, et manifestent de plus en plus d'intérêt pour l'autogestion¹.

Quel est le sens de ma contribution ?

Jusqu'à quel point puis-je exprimer mes idées et prendre l'initiative ?

Comment pourrions-nous mieux partager le pouvoir ?

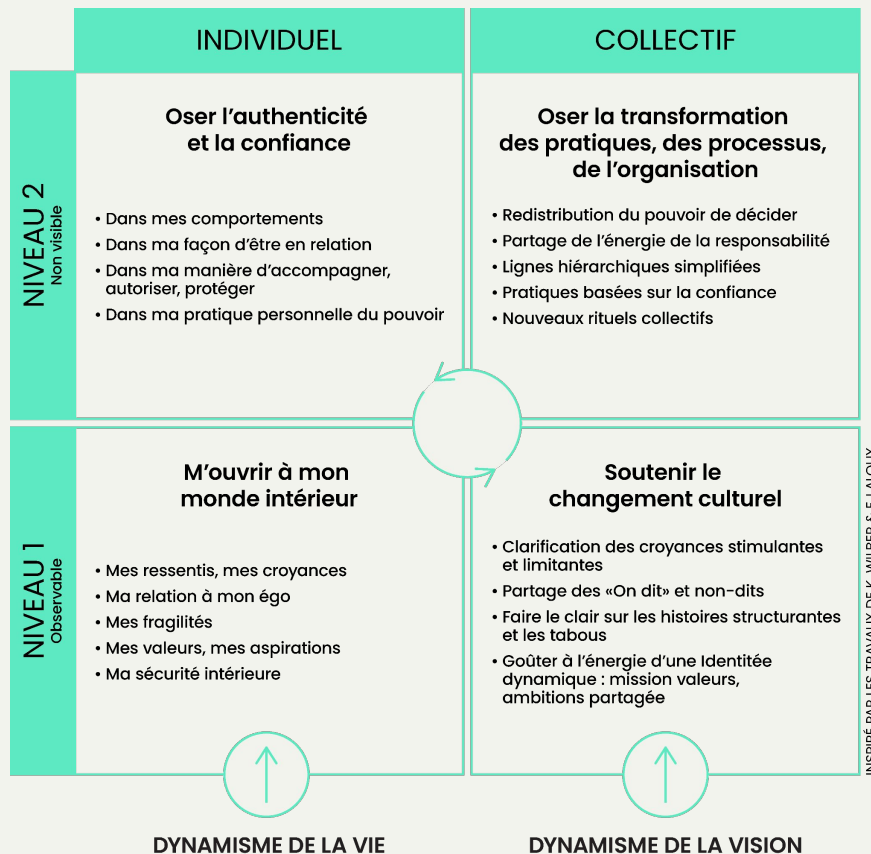
Comment aller vers plus de fluidité et de confiance dans nos relations ?

Nos réponses individuelles et collectives à ces questions (et à beaucoup d'autres) orientent le fonctionnement de nos organisations, souvent inconsciemment. Elles déterminent nos structures et nos pratiques, de la prise de décision à la distribution des rôles, en passant par nos modes de réunion.

Ce manuel vise à soutenir les travailleurs.euses qui souhaitent amorcer une démarche de changement, peu importe le stade de développement de la coopérative. Se lancer dans l'exploration d'une manière d'être et de collaborer qui va à contre-courant des modèles habituels équivaut à revisiter les présupposés à la base de nos façons de faire. Un voyage passionnant, mais pas sans défis.

¹ Notre définition: Un ensemble de pratiques organisationnelles qui visent à répartir l'autorité, en assurant une clarté des responsabilités et une autonomie maximale à chaque membre de l'organisation.

Introduction^{suite}



Selon Toscane, la transformation en profondeur d'une organisation se déploie dans quatre dimensions à la fois (voir tableau ci-contre).

Ce manuel propose donc des activités et des ressources pour aborder les aspects individuels, collectifs, visibles et invisibles du changement désiré. Il ne fournit pas la recette d'une transition vers une nouvelle forme de gouvernance, mais constitue plutôt un espace d'exploration active.

Toutefois, il est bon de se rappeler que la carte n'est pas le territoire. Les ressources donnent des pistes, mais les découvertes se font en marchant, à son rythme.

C'est un document évolutif, donc imparfait. Nous comptons sur votre rétroaction pour l'améliorer et peut-être produire une nouvelle version l'an prochain.

Comment utiliser ce manuel ?



Le manuel propose de visiter huit “lieux” différents du territoire de l'autogestion. À chaque endroit, le contenu se présente de la même manière :

- Une courte **introduction** poético-métaphorique pour mobiliser l'imaginaire, car cette exploration demeure affaire de cœur et d'intuition autant que de réflexion et d'action.
- Un **sommaire** de ce que nous ont partagé six coopératives membres du Réseau COOP sur leurs pratiques d'autogestion. Nous les remercions de tout cœur.
- **Faites le point !** Cette section propose une ou plusieurs activités pour prendre le pouls du groupe, constater où vous en êtes. En espérant que vos observations deviennent le point de départ d'une conversation fructueuse.
- **Pour en savoir plus...** Des articles, des vidéos, des fiches pratiques. Bref, une liste de ressources à explorer selon vos élans et vos besoins.
- **À vous de jouer !** C'est le moment de passer à l'action. Vous trouverez ici des suggestions pour faire l'essai de nouvelles pratiques, expérimenter, créer des projets-pilote, etc.

Cliquez **ici** pour une liste évolutive d'articles et d'outils en complément du contenu des sections *Pour en savoir plus...* Cette liste inclut des ressources d'accompagnement, dont plusieurs coopératives membres de Réseau COOP (page 2).

PAR OÙ COMMENCER VOTRE EXPLORATION

Frédéric Laloux a élaboré une série de vidéos destinée aux personnes qui veulent réinventer en profondeur leur mode de gouvernance. Ses réflexions pourraient inspirer votre choix de parcours d'exploration :

- Clarifier la raison d'être et la vision avant de commencer. Il ne peut pas y avoir d'autogestion sans que toutes les personnes concernées sachent vers où elles se dirigent et pourquoi.
- Selon lui, la mise en place de cinq processus clés permet d'atteindre l'autogestion à 90%. Il s'agit de la prise de décision, la transformation des postes en rôles, la transparence de l'information, la gestion de la performance individuelle et collective (processus de rétroaction) et enfin la résolution de conflits.
- Focus sur les mentalités, la culture ou les systèmes? Pour remodeler des processus comme ceux énumérés plus haut, il est essentiel de transformer aussi les attitudes, les comportements et la culture.
- Adopter un système clé en main? Quelques réflexions sur l'adoption de la sociocratie, de l'holacratie ou d'un autre système clé en main, en contraste avec l'élaboration de votre propre version de l'auto-gouvernance.

En terminant, Romain Vigne, de *l'Université du Nous*, propose quelques repères pour cette démarche :

- Expérimenter et s'ajuster (plutôt que de planifier et contrôler)
- Se donner les moyens (temps, énergie, ressources)
- Être transparent et communiquer régulièrement
- Reconnaître et soutenir les alliés
- Décider de changer



LE PHARE DE LA RAISON D'ÊTRE



Le phare de la raison d'être éclaire les nuits de la côte depuis des décennies. À l'époque où on l'a érigé, il avait pour mission de guider les navires marchands au large de la mer de la Confiance. Sa raison d'être a évolué, et il sert maintenant de lieu de mémoire et de transmission aux curieux de passage et aux nouveaux arrivants. On y raconte les légendes qui animent l'esprit de la région. Le phare poursuit son rôle de guide autrement.



Ce que les coops interrogées nous ont partagé

- Parfois la raison d'être fait partie de l'ADN de la coop et est demeurée stable dans le temps. Certaines coops ont profité de la pandémie pour s'y pencher à nouveau et la réévaluer. Enfin, quelques coops expriment leur raison d'être dans un manifeste ou souhaitent en rédiger un.
- Pour s'assurer d'un bon alignement entre le travail quotidien, la raison d'être et la vision, les coops adoptent différentes stratégies. L'une d'elle a développé un processus décisionnel particulier pour évaluer l'impact des décisions individuelles et collectives sur la coop. Dans une autre, tous les comités sont représentés sur le comité stratégique et le CA reçoit régulièrement un rapport des comités. Cela permet de s'assurer que le travail des comités est aligné sur la raison d'être de la coop.
- La plupart des coops ont des valeurs fortes et elles sont nommées clairement, par exemple dans une charte des valeurs ou dans un code d'éthique. Les valeurs servent à guider le fonctionnement à l'interne, la prise de décision, le processus d'embauche, et parfois le choix des clients ainsi que les relations avec la communauté locale.
- La planification stratégique est souvent attribuée à un comité. Quand il y a une personne dans un rôle de coordination générale, cette dernière joue un rôle important dans le défrichage, puis le tout est discuté avec le CA et en Assemblée générale

Faites le point !

La raison d'être correspond au "pourquoi" de la coopérative; la raison de son existence au-delà d'un objectif. Clairement articulée, elle a le pouvoir d'inspirer toutes les personnes qui sont liées à la coopérative, d'attirer les ressources nécessaires et d'aligner les efforts.

Si vous avez déjà rédigé un énoncé de mission, il pourrait être intéressant de le revisiter à l'aide d'un diagnostic collectif vivant (outil inspiré du livre [La boîte à outils de l'intelligence collective](#)).

Voici comment faire :

1. Figurez une échelle de 1 à 5, au sol ou le long d'un mur. Laissez suffisamment d'espace entre les chiffres pour que plusieurs personnes puissent s'y rassembler. 1 = pas du tout et 5 = tout à fait. Vous pourriez choisir un autre type d'échelle, par exemple des pourcentages.
2. Demandez aux personnes participantes de se déplacer vers la note qui correspond le plus à leur opinion. Des exemples de questions que vous pourriez utiliser :
 - a. Est-ce que vous trouvez cette raison d'être inspirante ?
 - b. Est-ce que cette raison d'être vous aide à faire des choix, par exemple à identifier vos priorités et à dire NON à certaines choses ?
 - c. Est-ce que cette raison d'être est authentique ? Est-ce qu'elle correspond réellement avec votre perception de l'organisation ?
 - d. Est-ce que vous vous avez un sentiment de fierté en décrivant cette raison d'être à vos proches, à vos connaissances ?



Faites le point ! ^(suite)

3. Une fois que tout le monde est positionné, demandez de regarder la répartition et invitez quelques commentaires.
4. Dans chaque colonne, proposez un temps d'échange sur les raisons de ce positionnement. Donnez la parole à une ou deux personnes par colonne.
5. Facultatif : Invitez les participants à se déplacer vers une colonne supérieure en demandant : qu'est-ce qui ferait que vous pourriez monter d'une position dans l'échelle ? Après un temps de conversation, prenez quelques commentaires.
6. Terminer l'ensemble de la séquence par un tour rapide : qu'est-ce qui nous a frappés ? Qu'avons-nous appris ? Que voulons-nous changer ?

Pour en savoir plus...

- Au sujet de la raison d'être évolutive; une vidéo de 8 minutes par Frédéric Laloux, avec des sous-titres en français.
- Toute la série de vidéos sur le sujet par Laloux.
- Une série de fiches de *L'Instant Z* :
 - Pour rédiger ensemble une raison d'être inspirante (vision et mission).
 - Cadre éthique: pour nommer des valeurs et des principes partagés
 - Réunion de sens: pour créer et maintenir un projet collectif inspirant

À vous de jouer !

Pour clarifier votre objectif de travail commun en 20 minutes, *Liberating Structures* propose l'exercice des 9 pourquoi. Il permet de découvrir ce qui est essentiel pour les membres du groupe et de jeter les bases d'un plan futur. Un objectif puissant suscite la participation.

Essayez d'inclure une chaise vide qui représente votre raison d'être dans vos réunions de travail pendant quelques mois. Il y a différentes manières d'utiliser cette chaise. Évaluez les effets après quelques réunions.

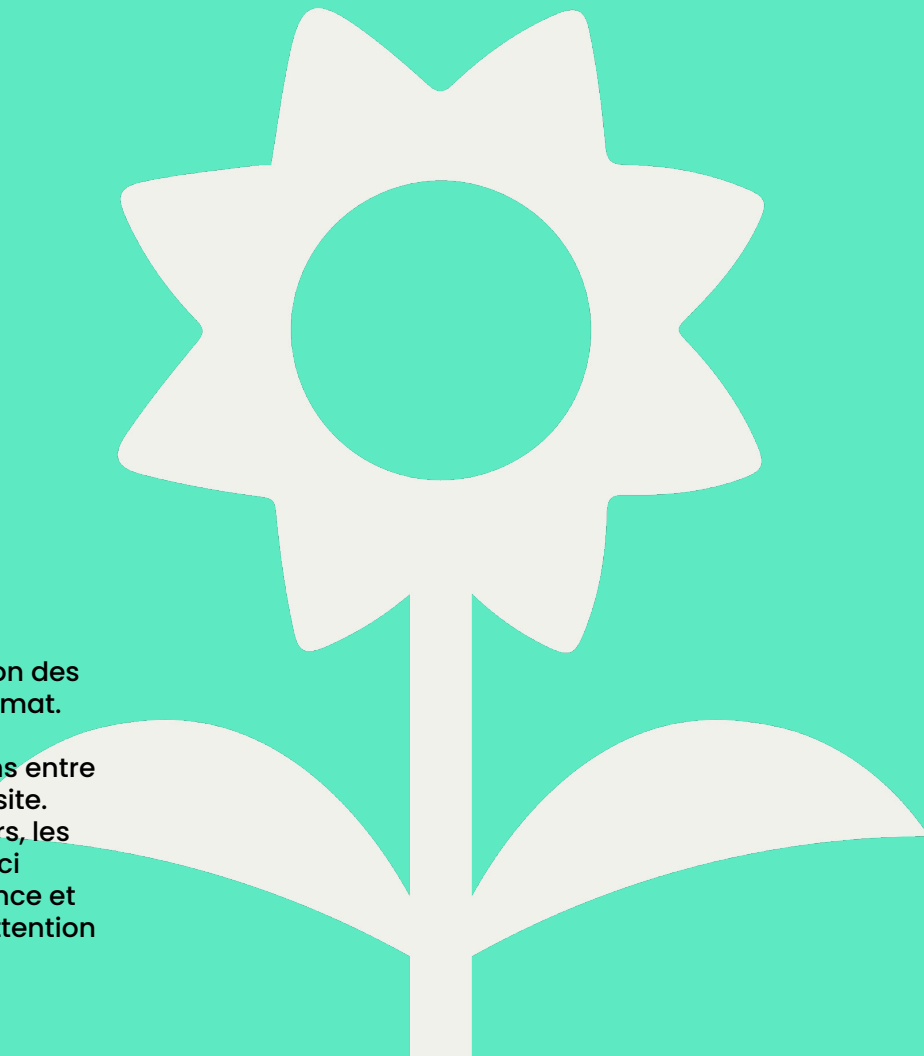
Un autre exercice de *Liberating Structures*, Purpose to Practice, permet de définir les éléments fondamentaux pour assurer la pérennité et la résistance d'une initiative (objectif, principes, participants, structure, pratiques).



LE JARDIN DES RELATIONS



Le jardin des relations attire de nombreux visiteurs. Les habitants de la région l'appellent le petit paradis en raison des plantes exotiques qu'on y retrouve, une rareté sous ce climat. Quel est le secret de cette réussite ? Les personnes qui y travaillent disent qu'elles ont appris à cultiver les relations entre elles en même temps qu'elles ont appris à aménager le site. Elles prennent le temps de s'écouter ; les visions, les désirs, les besoins. Elles s'occupent des tensions avant que celles-ci s'enracinent et envahissent l'espace commun. La confiance et l'harmonie ne sont jamais gagnées, mais le fruit d'une attention constante.





Ce que les coops interrogées nous ont partagé

- Les quatre clés pour bâtir la confiance : transparence, cohérence, écoute, authenticité.
- Transparence : Il y a des processus formels pour s'assurer que l'information circule. Les raisonnements derrière les prises de décision sont connus.
- Cohérence : La cohérence dans les choix et la gestion du quotidien alimente la confiance. On tient compte des besoins individuels et organisationnels. Ce n'est pas une personne seule qui décide des orientations.
- Écoute : On s'accorde le temps nécessaire pour l'écoute et le dialogue, souvent à un moment distinct de celui des réunions opérationnelles.
- Authenticité : Elle est favorisée par la culture de la coop. Par exemple, une culture qui encourage les feedbacks, un canal slack pour le partage du "ressenti".
- Les conflits peuvent accaparer beaucoup d'énergie et entraîner des départs. Peu de coops ont un système clair pour résoudre les conflits, à part un encouragement à régler les différends à la base, entre personnes concernées. Quelques exemples en termes de prévention des conflits : la formation à la communication non violente (CNV) est obligatoire ou fortement encouragée, on tient régulièrement un cercle de dialogue (le conflit est vu comme l'expression d'une tension organisationnelle), rédaction d'une charte qui donnera un cadre plus précis sur la collaboration.
- Qui fait la médiation ? Parfois le CA, une personne avec un rôle de coordination, ou une personne externe. La perception d'équité est importante, ce qui représente un défi lorsqu'il y a des liens d'amitié entre les membres, car le CA est composé de membres.

Faites le point !



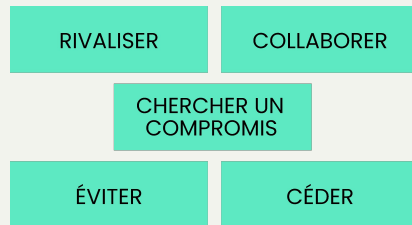
DÉCOUVREZ QUEL EST VOTRE STYLE DE GESTION DES CONFLITS

Imprimez et complétez ce [questionnaire](#) pour identifier les styles que vous adoptez le plus souvent en situation de conflit au travail. Avez-vous tendance à faire des compromis ? À éviter les problèmes ? À imposer vos solutions aux autres ? Quelle que soit la réponse, il y a des situations où votre attitude préférée est appropriée et d'autres où elle contribue à entretenir le problème, voire à l'aggraver.

Le questionnaire est basé sur le modèle de Thomas Kilmann. Pour en savoir un peu plus à ce sujet, écoutez ce court [vidéo](#).

QUE FAIRE MAINTENANT ?

En complétant le questionnaire, peut-être avez-vous entrevu la source de vos difficultés avec quelques collègues de travail. Pour avoir un portrait des styles de gestion de conflit dans la coopérative, le plus simple est d'indiquer le style de chacun sur un tableau comme celui-ci.



QUELQUES SUGGESTIONS DE QUESTIONS À DISCUTER ENSEMBLE :

1. Quelles sont vos observations (répartition des styles, réactions, etc.) ?
2. Que concluez-vous ? Quel est l'impact sur le climat de travail ?
3. Et maintenant que faire ? Quelles actions suivent logiquement ?



Pour en savoir plus...

- Pour faciliter la construction de la confiance, permettre à chaque personne de s'exprimer et de développer son potentiel, nous avons besoin d'un minimum de sécurité. *L'Université du Nous* a produit une vidéo sur le cadre de sécurité (5 min.), ainsi qu'un document.
- Une vidéo (6 min.) sur le triangle de Karpman, avec ses rôles de bourreau, victime et sauveur, et surtout comment en sortir (de *L'Université du Nous*).
- Une fiche qui décrit les ingrédients à l'origine d'une communication maladroite vs une communication assertive (de *L'Instant Z*).
- Un article de la coopérative Oasis sur les outils de prévention des conflits.

COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV)

- Pour connaître les fondements de la CNV, voir cette série de 12 vidéos par *Spiralis*
- Une introduction à la CNV en trois étapes par Thomas d'Ansembourg (texte et vidéo de 4 minutes)
- Un poster résumant les étapes de la communication bienveillante (par *L'Université du Nous*).

RÉSOLUTION DE CONFLITS

- Une fiche pour se préparer à un dialogue authentique quand la relation est tendue (*Spiralis*).
- Une fiche sur les étapes du processus de résolution de conflit (*L'Instant Z*).
- Les principes, pratiques et processus de la coopérative *Loomio* sur la résolution de conflits (en anglais).

À vous de jouer !

Le jeu *À l'écoute*, de *Percolab*, permet de créer des moments de connexion authentique et de nouer des relations en se racontant des histoires. Des pratiques sont offertes gratuitement chaque mois. C'est ici pour vous inscrire.

L'une des pistes les plus simples à suivre pour améliorer le climat relationnel consiste à pratiquer la communication non-violente (ou consciente). Il y a plusieurs formateurs et formatrices au Québec, ainsi que des ressources en ligne pour un apprentissage autodirigé. Pour faciliter votre recherche et vous aider à trouver la ressource adaptée à votre situation, voici une liste de ressources à explorer.

Si vous n'avez pas défini ensemble comment prévenir et résoudre les conflits, voici l'occasion de vous y mettre. Une suggestion de processus :

1. Formez un groupe de travail composé d'une diversité de personnes qui ont un intérêt pour la résolution de conflit ou confiez la tâche au comité/cercle approprié dans votre structure.
2. Faites un sondage sur le sujet pour identifier les attentes et les besoins ou prenez le temps d'en parler dans une réunion d'équipe.
3. Inspirez-vous des autres pour créer votre protocole (par exemple *Loomio*, *L'Instant Z* ou *Enspiral*). Mieux vaut commencer simplement et élaborer par la suite.
4. Faites une proposition, puis modifiez-la selon les commentaires et suggestions.
5. Adoptez le protocole selon votre mode de décision habituel pour ce type de décision.
6. Notez vos expériences, les succès et les défis. Révissez et ajoutez régulièrement.



L'ARCHIPEL DES RÔLES



Mon métier ? Essayer de rester frais.

— Pierre Morency, Les paroles qui marchent dans la nuit

L'archipel des rôles est formé d'une vingtaine de petites îles. Certaines personnes y voient une structure plus ou moins circulaire. Pour les kayakistes qui aiment à le fréquenter, l'archipel représente surtout la liberté de se balader entre les îles, selon son niveau de compétence, au gré de ses désirs et des courants.

Ce que les coops interrogées nous ont partagé

- Plusieurs coops s'inspirent de l'holocratie ou de la sociocratie pour leur structure de fonctionnement. En plus des rôles individuels, elles ont un certain nombre de cercles ou de comités, avec des responsabilités spécifiques. Parfois, un pourcentage du temps de travail (5 à 15%) est alloué à ces responsabilités, généralement en lien avec le développement de la coop.
- Le rôle de coordination (générale ou départementale) existe dans quelques coops. Les personnes qui les occupent n'ont pas une autorité de supervision, sauf exception. Dans un cas, le CA se réunit à toutes les deux ou trois semaines pour prendre les décisions et orienter le travail de la coordination générale.

Faites le point !

Avez-vous la même compréhension des responsabilités associées à vos rôles respectifs ?

Pour le savoir, faites l'exercice suivant (inspiré d'un outil de [Hyper Island Toolbox](#)).

Vous aurez besoin d'un tableau blanc, de marqueurs et de notocollants.

- Identifier les rôles (5 min)**. Nommez les rôles de l'équipe et inscrivez-les dans la section "Rôles" du tableau que vous avez préparé (voir le modèle ci-dessous). Si plusieurs personnes partagent le même rôle, faites les asseoir ensemble.
- Clarifiez vos propres responsabilités (10 min)**. Identifiez les trois à cinq responsabilités principales de votre rôle. Écrivez chaque responsabilité sur une note autocollante, puis classez-les par ordre de priorité.
- Responsabilités des autres rôles (5 min)**. Pour chacun des autres rôles, écrivez les responsabilités (deux ou trois) qui constituent leurs priorités selon vous. Il se peut que vous pensiez à des responsabilités qui n'ont pas de propriétaire clair. Notez-les pour en parler pendant la discussion de groupe.
- Discutez de chaque rôle (25 min)**. Pour chaque rôle, demandez au(x) propriétaire(s) du rôle de décrire ce qu'il(s) pense(nt) de son(leur) rôle et de placer ses(leurs) notes autocollantes dans la colonne "ce que je pense" par ordre de priorité. Faites ensuite le tour du groupe pour savoir ce que les autres pensent du rôle et demandez-leur de placer leurs notes autocollantes dans la colonne "ce que les autres pensent". Ajoutez les responsabilités sans propriétaire établi dans la section "responsabilités non attribuées" du tableau.
- Conclusion (15 min)**. Qu'avez-vous appris de cet exercice ? Quelles sont les surprises ? Quelles pourraient être les prochaines étapes pour augmenter la clarté et le niveau de satisfaction dans la coop à ce sujet (s'il y a lieu) ?

RÔLES	RESPONSABILITÉS Ce que je pense...	RESPONSABILITÉS Ce que les autres pensent...	RESPONSABILITÉS NON ASSIGNÉES
RÔLE			
RÔLE			
RÔLE			

Pour en savoir plus...

- *Comment définir des rôles précis, inspirants et évolutifs, un article de L'Instant Z.*
- Un chapitre sur les cercles et les rôles dans le Précis de sociocratie de Ted Rau (pages 14-25).
- Un article du wiki *Reinventing Organization* sur les structures organisationnelles Opale (en anglais).
- Une vidéo de *L'Université du nous* sur les rôles et les cercles (9 min), ainsi que le texte du même contenu.
- La constitution du Modèle Z (*L'Instant Z*), inspirée de l'holocratie, de la sociocratie, de la gouvernance cellulaire et de DragonDreaming.
- Le processus d'élection sans candidat permet à un groupe de déléguer collectivement un rôle, par exemple pour désigner les dirigeants de la coop. Il a pour avantages de légitimer la personne choisie, de permettre à chaque membre d'exprimer son point de vue et de prendre une décision qui suscite plus d'engagement.
 - Une fiche de L'Instant Z.
 - Une fiche de la coopérative Aviso.

À vous de jouer !

La distribution des rôles et des responsabilités est-elle claire dans votre coop? Est-ce que chaque personne a la possibilité d'évoluer? Votre structure de fonctionnement est-elle adaptée à votre réalité actuelle?

Selon la nature de vos défis, voici quelques idées d'action à entreprendre:

- Revisitez vos descriptions de rôles en précisant pour chacun la raison d'être, les livrables et les domaines d'autorité. L'objectif? Favoriser la créativité et la prise d'initiatives.
- Faites l'essai d'une élection sans candidat pour déléguer collectivement un rôle clé, si les conditions s'y prêtent (degré suffisant de confiance entre les membres, définition claire du rôle, maîtrise de la décision par consentement). Pour une description complète du processus, voir la fiche de *L'Université du nous*, avec un aide-mémoire pour la personne qui facilite et celle qui se charge du secrétariat.
- Si vous sentez le besoin de revoir votre structure, une première étape pourrait consister à créer un groupe de travail chargé de faire une nouvelle proposition (après consultation des personnes concernées). L'holocratie, la sociocratie, ainsi que d'autres modèles de gouvernance constituent des sources d'inspiration potentielles.



LE CARREFOUR DES DÉCISIONS



En s'approchant du carrefour des décisions, on aperçoit souvent un groupe de personnes en grande discussion. Après quelques journées à explorer la ville ensemble, elles ne s'entendent plus sur la route à suivre. Pire, elles ne savent pas comment prendre une décision. Quelqu'un suggère de tirer à pile ou face. Une personne tente d'imposer son point de vue, puis propose de passer au vote. Une autre insiste pour que le choix fasse consensus. La conversation est tendue ...





Ce que les coops interrogées nous ont partagé

- Il est utile de faire une distinction entre les décisions liées aux opérations (production) et celles liées à la gestion de l'organisation (aspects légaux, financiers, rayonnement, etc.). Dans quelques coops, la création de cercles ou de comités favorise la distribution du pouvoir et des responsabilités, en s'inspirant de la sociocratie ou de l'holocratie.
- La gestion de l'organisation représente un défi particulièrement exigeant durant la période de démarrage, car les impératifs de production demandent beaucoup d'énergie et le mode de gestion collective est en développement. Il faut souvent une période assez longue d'essais et erreurs avant de trouver une formule satisfaisante. Il y a un risque d'épuisement si les heures consacrées à la gestion de l'organisation ne sont pas prises en compte dans la charge de travail, surtout si elles ne sont pas payées.
- Méthodes employées : La plupart des coops utilisent la prise de décision par consentement ou par consensus, et certaines utilisent la sollicitation d'avis. Après un temps d'expérimentation, la tendance est à la formalisation des processus. Ils sont alors mis par écrit, ce qui facilite aussi l'intégration de nouvelles personnes.
- Le rôle du CA : Il joue parfois un rôle clé, surtout lorsqu'il y a une personne avec un rôle de coordination générale. Les plus petites coops choisissent parfois d'adopter une convention d'administration afin que tous les membres puissent participer aux décisions.

Faites le point !

RÉFLÉCHISSEZ À VOTRE EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Votre expérience a une influence sur la manière dont vous envisagez le partage du pouvoir et des décisions, ce qui a un impact sur le fonctionnement de la coop. Voici une proposition de questions pour faire une petite exploration individuelle de ce territoire :

- Quelle est votre vision du pouvoir ? Si vous aviez une métaphore pour représenter le pouvoir, quelle serait-elle ?
- Quand vous pensez aux expériences positives du partage de pouvoir que vous avez vécues, quels sont les points communs de ces expériences ? Y a-t-il des leçons que vous pouvez en tirer pour votre coopérative ?

Que retenez-vous de cet exercice ? Prenez note de ce que vous souhaitez partager avec les membres de votre équipe.

CARTOGRAPHIEZ VOTRE MANIÈRE ACTUELLE DE PRENDRE DES DÉCISIONS

Cet exercice vous aidera à voir si vous partagez la même vision de votre modèle de prise de décision ou s'il y a des écarts. Prévoyez une durée d'au moins 60 minutes, peut-être plus selon la taille du groupe et le temps que vous voulez consacrer aux échanges.

1. Commencez par échanger sur votre réflexion personnelle (voir plus haut).
2. Faites une liste de cinq décisions que votre coop doit prendre régulièrement et/ou qui ont un impact significatif.
3. Formez des équipes de deux ou trois personnes et complétez ensemble ce tableau.
4. Après 10-15 minutes, révisez votre classement en plénière, une décision à la fois.
5. Discussion : Quelles sont vos observations ? Quelles sont les similarités et les différences entre les réponses ? Qu'est-ce que cela vous apprend ?



Pour en savoir plus...

SUR LA GOUVERNANCE PARTAGÉE EN GÉNÉRAL

- Une vidéo (5 min.) sur l'idée philosophique derrière le terme de gouvernance partagée et une définition de ce type de gouvernance selon l'*Université du Nous*.
- Une vidéo sur l'art de décider seul, ensemble, ou de ne pas décider (l'*Université du Nous*).
- Une présentation de cinq grands modes de prise de décision en gouvernance partagée selon *L'Instant Z*.
- Une introduction à Framavox, un outil en ligne qui permet des prises de décisions collaboratives (avec une vidéo explicative).

DÉCISION PAR CONSENTEMENT

La décision est prise lorsqu'il y a absence d'objections.

- Une vidéo (11 minutes) sur la philosophie du consentement par l'*Université du Nous*. Voyez aussi un exemple fictif de prise de décision par consentement dans cette vidéo de 19 minutes.
- Un article de *Percolab* sur leur processus génératif de prise de décision.
- Une courte vidéo sur la prise de décision par consentement selon la sociocratie.
- Une réflexion sur les avantages et les limites du consensus et du consentement selon *Gouvernance intégrative*.
- Une fiche sur la décision par consentement, et une fiche sur la validité des objections dans la prise de décision par consentement (*L'Instant Z*).

SOLLICITATION D'AVIS

Toute personne peut prendre n'importe quelle décision après avoir demandé l'avis des personnes qui seront touchées et des personnes compétentes.

- *Et si nous étions tous chefs ? (la sollicitation d'avis)*, un texte explicatif de Yan Parent.
- Une vidéo d'une minute sur le sujet.
- Une fiche récapitulative (de *Gouvernance intégrative*).

JUGEMENT MAJORITAIRE

Chaque proposition est évaluée. L'option retenue est celle jugée méritante par la majorité de l'électorat.

- Une vidéo de moins de 3 minutes sur le jugement majoritaire
- Une vidéo d'une minute et des réponses à vos questions ici.

AUTRES CONSIDÉRATIONS

- Pour être plus conscient des biais cognitifs (qui influencent les décisions), voir ce guide pratique en ligne.
- *Faciliter le processus de décision avec le modèle Cynefin*, un article sur le modèle Cynefin (simple, compliqué, complexe, chaotique).
- *Polarity management: pour plus d'empathie dans la résolution de problèmes complexes*, un texte substantiel sur la gestion des polarités.
- Notre liste de ressources additionnelles sur chaque thème du manuel.



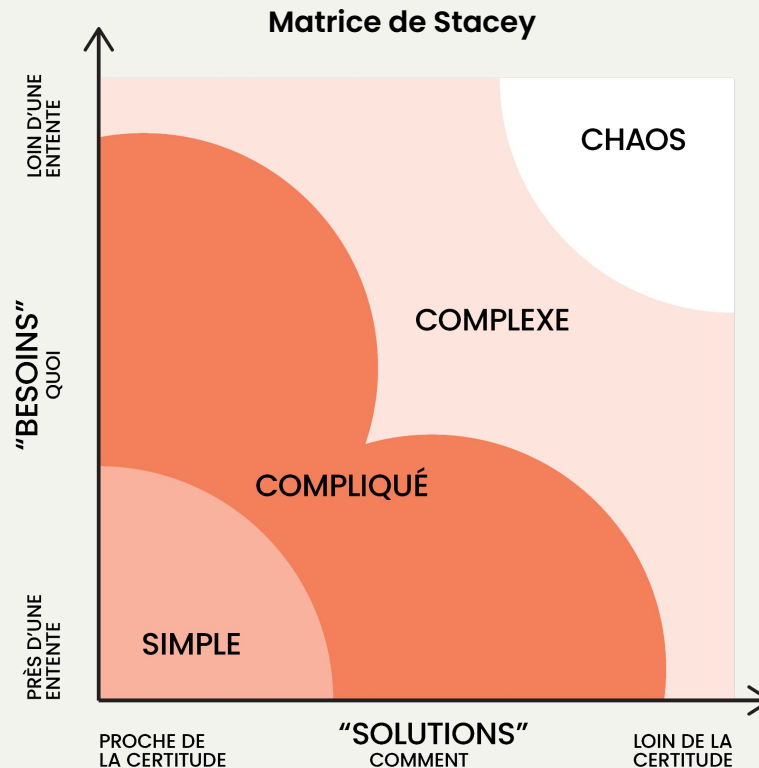
À vous de jouer !

Si vous souhaitez élargir votre palette de couleur en matière de prise de décision, il pourrait être utile de vous familiariser avec de nouvelles méthodes.

- Faites l'essai du jugement majoritaire avec cette [application](#).
- Vous avez à prendre une décision importante, pratiquez la prise de décision par consentement avec les outils proposés dans la section précédente. Au besoin, demandez le soutien d'une personne externe pour vous familiariser avec cette méthode.
- Vous voulez donner plus d'autonomie décisionnelle, dans un cadre structuré, faites l'essai de la sollicitation d'avis en vous appuyant sur les explications et les outils de la page précédente.

Quelle est la nature de vos principaux défis ? Simple, compliqué, complexe ou chaotique ? Est-ce que vous les approchez de la bonne manière ? Pour en avoir le cœur net, amusez-vous à faire cet [exercice](#) de *Liberating Structures*, à l'aide de la matrice de Stacey (ci-contre). Vous aurez besoin d'environ 45 minutes. N'oubliez pas de nommer une ou deux personnes pour la préparation et l'animation de l'exercice.

Pour créer votre protocole en matière de prise de décision, une session d'une heure ou deux pourrait vous suffire avec ce [processus](#) développé par *The Hum* (en anglais).





LES COLLINES DE LA RÉTROACTION



Une randonnée sur les collines de la rétroaction permet de prendre une pause et de découvrir de nouvelles perspectives. Des familles et des grappes d'amis aiment y venir en pique-nique. C'est l'occasion de s'amuser, de papoter, de s'échanger les dernières nouvelles, de dire ses quatre vérités... Ce temps d'échange aide à faire le point, et à repartir d'un pas plus léger.

Ce que les coops nous ont partagé

RÉTROACTION

- La rétroaction est vue comme essentielle. Elle s'incarne de différentes manières dans la culture organisationnelle. Des exemples : demande de feedback sur slack, phase de rétrospective avec les clients à la fin d'un contrat.
- Qui est responsable de la qualité du travail (et donc de demander des améliorations au besoin)? Ce n'est pas toujours clair. Souvent il s'agit de la personne responsable du mandat ou ayant un rôle de coordination. Une coop a mis en place un processus de gestion des plaintes et le CA est imputable des comités de gestion.

ÉVALUATION

- Quelques exemples de pratiques :
 - Chaque personne organise et facilite annuellement une rencontre sur son développement et demande le feedback de ses collègues.
 - L'évaluation individuelle (tous les 18 mois), se base sur l'utilisation du feedback appréciatif triple A (Apprécier, Amplifier, Ajuster). Elle porte sur tous les rôles occupés par la personne et est pilotée par le comité RH.
 - Le cadre de compétences utilisé est celui des *Inner Development Goals*, afin d'ancrer le développement de chacun.e sur les capacités nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement durables de l'ONU.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

- Quelques exemples de pratiques:
 - Un poste budgétaire est réservé à cet effet
 - Chaque personne est responsable de son plan de formation ou le mandat est confié à un comité.
 - Dans une coop, les travailleuses sont soutenues pour développer une nouvelle expertise, qui s'ajoute éventuellement à l'offre de service. Cet espace pour rêver et se développer est très apprécié.
 - L'emphase est mise sur les compétences de gestion ; on jumelle une personne expérimentée avec une nouvelle venue pour favoriser le partage de savoir et le transfert de compétences.

Faites le point !

ÉVALUEZ VOTRE DEGRÉ DE CONFORT AVEC LA RÉTROACTION

Un feedback régulier et efficace est l'un des ingrédients les plus importants pour établir des relations constructives. Ce petit exercice vous permettra de constater comment cela se passe dans votre groupe.

Il peut se vivre en face-à-face ou en ligne. Vous aurez besoin d'un post-it ou d'une note autocollante numérique pour chaque personne du groupe.

Voici les instructions :

1. Formez des groupes de 4 à 6 personnes. Pour chaque personne de votre groupe, inscrivez son nom sur un post-it, puis complétez les deux phrases suivantes.
 - a. Ce que j'apprécie le plus chez toi c'est...
 - b. Ce que j'aimerais voir de plus chez toi c'est...
2. Inscrivez votre nom sur le post-it.
3. Une fois que toutes les personnes de votre groupe auront fini d'écrire, chacune donne son feedback, un par un, oralement, en remettant le post-it à son destinataire après coup, ou en envoyant la note autocollante virtuelle à son destinataire pendant la session en ligne.

Après l'exercice, prenez le temps d'échanger sur votre expérience. Quelles sont vos observations ? Qu'avez-vous ressenti ? Qu'avez-vous appris ?

Pour en savoir plus...

RÉTROACTION

- Un article de *Percolab* sur leur approche triple A, une méthode appréciative de la rétroaction.
- Deux textes de *Code Opale* sur le feedback; un sur l'expression de la reconnaissance et l'autre sur le feedback constructif.
- *Sauvez des vies, faites des feedbacks*, un article de *Colibri* sur trois types de feedback (OSBD, OSCAR, DESC).
- Quand les membres de l'équipe sont trop gentils entre eux, une vidéo de Frédéric Laloux à ce sujet (7 min.)
- Quand les membres de l'équipe sont durs entre eux, une vidéo de Laloux (8 min.).

BILAN PERSONNEL (OU ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE)

- *D'une culture de l'évaluation à une culture du dialogue*, un article de *Percolab*.
- Pour un processus inspiré de la sociocratie, voici un exemple du site Sociocracy For All (en anglais).

AUTOCORRECTION

- Pour comprendre les principes de l'autocorrection, une vidéo de Laloux (13 min).
- Des exemples de systèmes autocorrectifs dans cette vidéo de Laloux (25 min).

À vous de jouer !

RÉTROACTION

Choisissez une méthode de feedback qui convient à votre contexte et à votre culture, puis pratiquez, pratiquez, pratiquez. Utilisez par exemple le feedback triple A, ou l'un des trois modèles décrit dans [l'article de Colibri](#)

Discutez de la manière dont vous voulez instaurer cette pratique. Par exemple, prendrez-vous des temps réguliers en équipe ou aurez-vous des objectifs individuels?

N'oubliez pas de vous donner un temps d'essai (au moins trois mois), puis d'en faire l'évaluation.

ÉVALUATION

Si vous n'avez pas déjà trouvé une méthode d'évaluation satisfaisante, vous pourriez tester ce [processus](#) inspiré du FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Il permet à chaque personne d'élaborer son plan de développement avec la collaboration de ses collègues.

Il faut compter environ 3 heures pour un groupe de trois personnes.

AUTOCORRECTION

Il existe d'innombrables formules pour faire le bilan d'un projet, d'une réunion, d'une activité. [What, So What, Now What](#), de *Liberating Structure* (version française), aide à réfléchir sur une expérience commune tout en évitant les conflits improductifs. Chaque personne a la possibilité de s'exprimer et de définir les prochaines directions. La progression par étapes rend le procédé pratique :

1. Rassembler les faits (What): "Qu'est-ce qui s'est passé ?"
2. Saisir la signification de ces faits (So What): "Qu'est-ce que cela induit?"
3. Finalement, établir les actions qui suivent logiquement (Now What):
"Et maintenant que faire ?"

Le cheminement collectif élimine la plupart des malentendus qui risqueraient sinon d'alimenter les désaccords sur les conclusions.



LA PLACE DES RÉUNIONS



La place des réunions se trouve au cœur de la ville. C'est là que la population se rassemble pour prendre un café et discuter des petites et grandes affaires qui l'occupent. Chaque semaine, on peut y faire son marché et retrouver les fermiers des environs. C'est là aussi que tout se célèbre, de la fête nationale aux mariages, en passant par les anniversaires.



Ce que les coops interrogées nous ont partagé :

- Il y a une grande variété de rythme et d'architecture de rencontres parmi les coopératives. La plupart tiennent une réunion hebdomadaire ou bimensuelle avec toute l'équipe, d'une durée de 2h et moins.
- Réunion en sous-groupes : pour les comités, cercles, secteurs, le CA. Sur un projet en particulier ou un événement.
- Réunion tactique ou stratégique : en Assemblée Générale, deux à quatre fois par an. Réunion tactique toutes les six semaines, dans l'une des coops.
- Rencontre annuelle, style lac-à-l'épaule, dans quelques cas. Cette rencontre sert également à renforcer les liens.
- Plusieurs coops ont adopté un modèle de réunion agile (co-crédation de l'ordre du jour, rotation des rôles, etc.). Voir l'article de Percolab à ce sujet dans la section *Pour en savoir plus...*

Faites le point !

Utilisez le feedback triple A pour évaluer vos réunions. Vous aurez besoin de notocollants, de marqueurs et d'au moins trois grandes feuilles de papier. Si vous travaillez en ligne, vous aurez besoin d'un tableau blanc virtuel.

Voici les étapes :

1. Choisissez quelles réunions vous voulez évaluer (toutes les réunions de la coopérative en général ou une catégorie en particulier).

2. Inscrivez les titres suivants sur les trois feuilles (un titre par feuille) : Apprécier, Amplifier, Ajuster.
3. Invitez les participants à inscrire leurs commentaires sur des notocollants (un élément par post-it).
 - a. Apprécier : un ou plusieurs éléments que j'apprécie et pourquoi
 - b. Amplifier : un ou plusieurs éléments que je voudrais amplifier, car je pense qu'il en faut davantage
 - c. Ajuster : un ou plusieurs éléments à ajuster et pourquoi
4. Une fois que chaque personne a déposé ses réponses, invitez le groupe à lire les commentaires.
5. Recueillez des suggestions pour améliorer les réunions de la coopérative en utilisant 1,2,4, tous de Liberating Structures. Voici la méthode :
 - a. Chaque personne réfléchit en silence pendant 1 minute.
 - b. Les participants génèrent des idées par paires, à partir de leur réflexion personnelle pendant 2 minutes
 - c. Les idées de chaque paire sont partagées et développées par groupe de 4 (deux paires) pendant 4 minutes. Le groupe note une ou deux idées principales sur un notocollant.
 - d. Posez la question aux groupes : "Quelle est l'idée maîtresse qui ressort de votre conversation ?". Répétez le cycle au besoin.
6. Vous pouvez décider de la prochaine étape en utilisant votre mode de décision habituel pour ce type de décision. Voir les sections suivantes pour des suggestions.



Pour en savoir plus...

- 5 astuces pour des réunions efficaces et fluides, un [article](#) de *L'Instant Z*.
- La réunion participative, une bouffée d'air frais dans votre quotidien, un [article](#) de *Percolab* paru dans la revue HEC.
- Une [fiche](#) de *L'Instant Z* sur les réunions opérationnelles (inspiré de l'holocratie).
- Une [vidéo](#) (13 min.) de *L'Instant Z* montrant un exemple fictif de réunion opérationnelle.
- Un chapitre sur les réunions dans le [Précis de sociocratie](#) (pages 38-49).
- La méthode des 6 chapeaux est issue du travail effectué par le docteur De Bono. Elle permet d'être plus efficace pour réfléchir ensemble, par exemple dans le cas d'un nouveau projet ou d'un point d'étape, en favorisant la prise en compte de tous les points de vue. Voici quelques documents explicatifs:
 - Une [vidéo](#) d'introduction (5 min) et une [fiche](#) de *l'Université du Nous*.
 - Une [vidéo](#) (9 min) sur la conception et l'animation d'une séquence de 6 chapeaux de *l'UdN*.
 - Une [fiche](#) sur la méthode (de *L'Instant Z*).

À vous de jouer !

Les rondes d'ouverture et de clôture donnent le ton aux réunions de travail. Lorsque bien menées, elles facilitent la création d'un climat accueillant, ludique et favorable aux apprentissages. Si vous souhaitez goûter à leurs bienfaits, consultez cette [fiche](#) de *Hyper Island Toolbox* (traduite en français) et expérimentez avec les "check in" et les "check out" pendant un mois. Une personne de l'équipe manifeste de l'enthousiasme à ce sujet ? Confiez-lui la responsabilité de guider cette expérimentation.

Vous êtes fatigués de votre format de réunion habituel, il y a plusieurs propositions concrètes dans la section *Pour en savoir plus... À vous de choisir*.

LES SIX CHAPEAUX

Vous voulez sortir de la "pensée spaghetti", quand il semble que chaque réunion devient le théâtre des mêmes affrontements entre les optimistes et les avocats du diable, les créatifs et les structurés, les objectifs et les intuitifs.

Pour limiter les tensions improductives, et les débats stériles, ajoutez la méthode des 6 chapeaux de De Bono dans votre boîte à outils.

Vous pourriez par exemple animer une séance de créativité avec cette méthode en suivant les instructions de cette [fiche](#) de *l'Université du Nous*.



LE FLEUVE DE L'INFORMATION



Le fleuve est la principale voie de communication de la région. Quiconque lui porte attention verra des nuances changeantes de bleu, de vert, de gris... Ce fleuve est réputé pour son eau d'une grande transparence, et ses berges accessibles. Pas de propriétés privées limitant l'accès. Une promenade longe la rive et beaucoup de personnes aiment la parcourir, seules ou en bonne compagnie.



Ce que les coops interrogées nous ont partagé

- Toute l'information est disponible à tout le monde, à l'exception de certains renseignements personnels (vie privée). Les documents sont généralement accessibles dans Google ou Dropbox. Cette transparence facilite la collaboration mais peut représenter une charge mentale importante.
- Pour la communication au quotidien, les coops utilisent slack ou google chat.
- Plusieurs coops utilisent un logiciel de gestion de projet, par exemple Asana, Confluence ou Paymo. Pour faciliter la mise en place de l'holocratie, il y a des applications spécifiques comme Glassfrog.

Faites le point !

Voici un exercice de destruction créatrice qui suscitera sans doute le rire et un peu d'embarras, ainsi qu'un point de vue renouvelé sur le flot de l'information dans votre coop.

1. Dresser une liste de tout ce que vous pouvez faire pour garantir la plus mauvaise circulation possible de l'information entre vous, au point que l'information nécessaire ne soit jamais disponible au bon moment pour faire votre travail et prendre des décisions éclairées.
2. Balayez cette liste point par point et pour chacun d'entre eux demandez-vous, « Y-a-t-il quoi que ce soit que nous faisons actuellement qui ressemble de près ou de loin à cette action ? ». Soyez brutalement honnête et faites une deuxième liste de toutes vos activités/programmes/procédures contre-productives.
3. Examinez les articles de votre deuxième liste et décidez quelles premières étapes vous aideront à stopper ce qui, vous le savez, génère des résultats indésirables.

Pour plus de détails sur cette méthode (Triz).



Pour en savoir plus...

- Une section du wiki *Reinventing Organization* au sujet de la circulation de l'information (en anglais).
- Un texte de *Ragnarson* sur l'importance de la transparence dans les organisations autogérées (en anglais).
- Un texte de *Corporate Rebels* sur les pratiques de transparence radicale dans une entreprise londonienne (en anglais).

À vous de jouer !

Dans une organisation qui favorise le partage du pouvoir et l'autonomie, la circulation de l'information peut rapidement devenir un défi ; chaque personne travaille à sa manière et le chaos ne tarde pas à s'installer lorsqu'il devient impossible de retrouver une simple information dans le labyrinthe des dossiers communs ... Cette situation vous paraît familière ?

Voici ce que vous pouvez faire en trois étapes (voir le texte complet en anglais [ici](#)).

1. Formez un groupe de travail. Assurez-vous qu'il s'agit d'un groupe diversifié, dont les membres comprennent les avantages d'une bonne organisation.

Confiez-leur la responsabilité de simplifier le nombre d'options de flux de travail dans vos processus clés. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait qu'une seule façon de les gérer, mais qu'il pourrait y en avoir 3 ou 5 au lieu de n (où n est le nombre de personnes dans l'équipe/organisation).

Le groupe aura besoin de temps pour ce travail, tout comme vos collègues auront besoin de coaching, d'encouragement et d'informations pour trouver les meilleures options (celles qui fonctionnent pour la majorité des personnes et des scénarios). N' imaginez pas que vous pouvez trouver un outil numérique miracle pour résoudre ce problème douloureux sans passer beaucoup de temps à faire des progrès modestes mais réguliers.

2. Créez un wiki ou une base d'informations, un guichet unique pour trouver les informations clés de votre organisation.

Le groupe de travail peut aider à gérer ce site afin qu'il ne devienne pas trop incontrôlable. Au lieu de toujours demander à la même personne, n'importe qui peut maintenant ajouter cette FAQ au wiki.

Cela ne doit pas être compliqué ou coûteux ; il y a beaucoup d'options possibles.

3. Mises à jour régulières. Veillez à ce que ce groupe ait un rythme régulier pour informer l'organisation de ses progrès. Ce sera l'occasion de communiquer sur la manière dont les changements vont aider tout le monde et de rappeler que toutes les informations sont disponibles en un seul endroit ! Le meilleur changement se produit lorsque vous emmenez tout le monde avec vous.



LE KIOSQUE D'ACCUEIL



Le kiosque d'accueil constitue un premier arrêt pour les visiteurs intéressés à connaître la région. Des guides expérimentés prennent le temps de leur décrire les particularités du territoire, les sites à visiter et les habitudes locales. Chaque personne (ou presque) repart avec une proposition de parcours personnalisé et l'envie d'entreprendre une aventure.



Ce que les coops interrogées nous ont partagé

- Recrutement : accueillir et intégrer des personnes qui pourront s'épanouir dans un cadre différent représente un défi de taille, si bien que les coops comptent souvent sur le bouche-à-oreille pour le recrutement.
- Dans l'une des coops, les personnes intéressées peuvent participer à une réunion d'équipe (il y a de la place pour des invités), et cela devient une porte d'entrée pouvant mener à une future collaboration, voire une embauche.
- L'entrevue donne l'occasion de parler du fonctionnement de la coop en toute transparence. On prend le temps d'expliquer.
- Quelques coops ont un parcours d'intégration bien défini et documenté. Il comprend plusieurs étapes, correspondant souvent à plusieurs catégories de membres. Quelques exemples de parcours :
 - Le plan d'intégration est personnalisé. La première étape consiste à rencontrer les cercles pour voir lesquels intégrer. Il y a du soutien et du co-pilotage pendant les premiers mois.
 - Dès l'entrée, on remet un document guide ainsi que le manuel de l'employé. De plus, il y a un système de parrainage/marrainage ou mentorat.
 - Progression en cinq étapes. 1. Ami de la coop. 2. Membre en immersion. 3. Membre auxiliaire. 4. Membre. 5. Membre pilier. Chaque étape comprend des apprentissages et des rencontres. Le processus permet de valider que la relation est mutuellement bénéfique.

Faites le point !

Si vous avez accueilli plus de deux nouvelles personnes au cours de la dernière année, le fishbowl (bocal à poisson) pourrait représenter un bon moyen de connaître leur expérience de l'intégration dans la coop.

1. Invitez-les à s'asseoir en cercle au milieu. Le reste du groupe forme un plus grand cercle autour d'elles.
2. Demandez-leur de décrire leurs expériences de l'arrivée dans la coop – les bonnes et les mauvaises – d'une façon informelle, concrète et ouverte. Invitez-les à le faire comme si elles discutaient entre elles et que le public n'était pas là, comme si elles partageaient des histoires au comptoir d'un restaurant.
3. Laissez la conversation se terminer d'elle-même, généralement après 10 à 25 minutes. Les personnes à l'extérieur du cercle écoutent et observent.
4. Débriefing en plénière : Qu'est-ce qui vous a frappé durant cet échange ? Y a-t-il quelque chose à changer dans votre processus d'accueil ?



Pour en savoir plus...

- Un document de huit pages sur le processus d'entrée et de sortie des membres (de *L'Instant Z*).
- Un article sur une expérience concrète d'inclusion d'un nouveau membre à *L'Instant Z*.
- Une vidéo d'une heure sur la manière de traiter les entrées et les sorties (de *L'Instant Z*).
- Ce qu'en dit le wiki *Reinventing Organizations* (document traduit en français).
- Une liste évolutive de ressources sur chaque thème du manuel.

À vous de jouer !

Sur quel aspect de votre parcours d'intégration avez-vous envie de vous pencher ?

Selon ce que vous avez appris durant le fishbowl ou lors d'une simple conversation avec les dernières recrues de la coop, peut-être voudrez-vous entreprendre une ou plusieurs des tâches suivantes :

- Rédiger un livret d'accueil qui présente la coop, son fonctionnement, les étapes d'intégration, etc.
- Définir les étapes d'engagement dans la coop. Y a-t-il une période d'observation ? Y a-t-il plusieurs statuts de membre ? Si oui, quelles sont les conditions pour changer de statut ?
- Créer un système de parrainage/ marrainage
- Élaborer une formation de base sur les pratiques internes (par exemple en termes de réunion, prise de décision)

Conclusion

Quoi de mieux qu'un poème pour conclure !



L'ESPÉRANCE DU MONDE

*Le jour commençait à grandir
Chacun reconnaissait son visage et son paysage
En secret chacun parlait de vivre et d'aimer*

*Nous avons recouvert nos mains de terre tendre
Avons pesé le poids d'une journée
Avons appris la marche des saisons
Avons fait un chemin de l'instant à l'année
Avons semé des fleurs dans le bois de nos portes
Avons allumé un grand feu sur la montagne
Avons donné nos figures au fleuve
Avons établi les tables de la cité
Avons écrit des noms d'ici sur nos frontons
Avons rêvé avec le sapin et l'érable
Avons rempli d'eau les yeux brûlant du soleil
Avons caché un printemps sous chaque nuage*

*Avons pris en mains les bêtes perdues
Avons fleuri le lit du premier couple
Avons étendu la rosée sur nos fenêtres
Avons balisé la nuit de blessures vives
Avons imaginé le grand œuvre du jour
Avons fait de nos corps un langage d'ici
Avons baptisé notre enfance de noms d'arbres
Avons jeté des graines sur chaque marée
Avons soufflé dans chaque nid d'oiseaux
Avons mis de la neige sur nos armes
Avons planté des lampes près du pain levant
Avons écrit notre âge sur la pierre nue
Avons juré éternel le premier amour
Nous continuons l'espérance du monde.*

— Gatien Lapointe, Ode au Saint-Laurent



Réseau COOP

1431 rue Fullum, bureau 206,
Montréal, Québec, H2K0B5

514.526.6267
info@reseau.coop
reseau.coop

