



**CARNET D'UN VOYAGE AU CŒUR DE L'INNOVATION TERRITORIALE
ET DU LABORATOIRE D'APPRENTISSAGE ENTRACTE**

Récit illustré de nos découvertes
pour ouvrir les possibles dans les territoires

L ILOT



Le Laboratoire d'apprentissage en innovation territoriale entraCTE a pu voir le jour grâce au soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon. Ce partenariat, porté par une relation vivante et humaine, a soutenu notre désir collectif de contribuer aux transformations profondes que traverse notre société, avec audace et sensibilité. Nous remercions la fondation de nous avoir offert sa confiance et l'élan pour ralentir, nous déposer, voir autrement. Pour oser poser des gestes simples, parfois subversifs. Et pour nous engager, le cœur ouvert, au cœur des tensions de notre temps.

matière première : Les Complices

rédaction et illustrations : Marie Michèle Lemay, Marilyn Manceau
et Marie-Ève D'Amour



Ce carnet fait avec amour par L'ILLOT est assujéti à la Loi sur le droit d'auteur du Canada.
Merci de citer lisiblement L'ILLOT (©L'ILLOTCOOP.COM | 2025) lorsque vous y faites référence.
Partagez-le sans modération, à des fins non commerciales, dans vos projets ainsi qu'avec vos collègues et partenaires!

SOMMAIRE

Ce carnet de voyage trace le parcours vivant du Laboratoire **entrACTE**, un espace d'exploration dédié à celles et ceux qui œuvrent à transformer le monde, tout en se laissant transformer. Il s'adresse aux actrices et acteurs du changement du Québec – artisanes et artisans de transitions, tisseuses et tisseurs de liens, semeuses et semeurs d'alternatives – qui cherchent à faire autrement, sans toujours savoir par où commencer.

Plutôt qu'un guide ou un mode d'emploi, ce carnet propose une **traversée sensible en trois mouvements** :

- **RALENTIR**, pour revenir à l'essentiel, se déposer, voir autrement
- **EXPÉRIMENTER**, pour mettre en mouvement des gestes simples et subversifs
- **S'ENGAGER**, pour habiter les tensions, avancer avec confiance et discernement

À travers **neuf découvertes – comme autant de postes d'observation le long du chemin** –, ce carnet propose des repères pour se situer, des images pour penser autrement et des outils pour créer du mouvement au cœur du statu quo. On y explore d'abord la **richesse parfois invisible de ce qui est déjà là**, souvent éclipsée par l'urgence d'agir ou l'injonction d'innover. On y rencontre **trois niveaux d'action** et des **conditions essentielles**. Puis viennent **quatre espaces pour agir autrement**, qui nous invitent à quitter les sentiers battus, à bifurquer et à nous retrouver, et **quatre questions transversales** pour ouvrir des dialogues. On apprend alors à reconnaître les points de bascule, ces moments où nos **petits pas révolutionnaires** rendent le changement possible. Le carnet nous fait ensuite voyager entre **le monde du train et celui de la rivière**, soit deux logiques du changement; l'une orientée vers la structure, l'autre vers l'émergence. Il nous plonge dans **les tensions paradoxales** entre ces mondes, à habiter plutôt qu'à trancher, puis nous guide vers **l'invitation du funambule**, celle d'avancer sans fuir l'inconfort, en équilibre *et* en mouvement.

Ce carnet ne prétend pas offrir de recette. Il témoigne d'une expérience collective où l'incertitude n'a pas été un obstacle, mais un combustible, une matière vive. Il partage des apprentissages en cours de route, des zones de friction fécondes, des gestes minuscules et signifiants. Il ouvre des brèches dans les certitudes et invite à l'écoute patiente de ce qui cherche à advenir.

Bienvenue dans ce voyage en toute complicité. Que vous y trouviez des échos, des décalages ou des inspirations inattendues, nous vous souhaitons d'y puiser quelque chose... et, peut-être, d'y prendre appui, si vous le voulez.





TABLE DES MATIÈRES

AVERTISSEMENTS : UNE INVITATION À RALENTIR ET À RESSENTIR	1
ENTRACTE ET SON LABORATOIRE D'APPRENTISSAGE	5
NOS PRINCIPALES DÉCOUVERTES	15
1. L'innovation territoriale et notre choix de revenir à l'essentiel	16
2. Les 3 niveaux et leur interdépendance pour des changements systémiques et durables	19
3. Les 10 conditions pour ouvrir de nouvelles possibilités dans les territoires	22
4. Les 4 espaces à partir desquels créer ensemble du mouvement dans le statu quo	25
5. Les 4 questions transversales pour ouvrir le dialogue	30
6. Les petits pas révolutionnaires	33
7. Les mondes complémentaires et interdépendants du train et de la rivière	36
8. Les tensions paradoxales entre les deux mondes	40
9. La métaphore des funambules	44
LES PERSPECTIVES POUR LES SUITES	51



AVERTISSEMENTS

Une invitation à ralentir et à ressentir

Pour honorer l'audace qui s'est invitée dès nos premières conversations, nous avons choisi de mettre en lumière notre expérience des trois dernières années dans **entrACTE** à travers un **carnet de voyage**. Cette forme s'est imposée à nous comme une manière créative et vivante de partager notre cheminement collectif.

Il était important pour nous de transmettre ce que nous avons vécu dans ce que cela a de **beau**, de **subtil**, parfois même de **magique**. De parler autant à votre tête qu'à votre cœur. De laisser nos mots et nos images toucher en vous ce qui souhaite (ou non) se laisser remuer, révéler, éveiller. Voyez ce carnet comme une **invitation à ralentir**, à vous relâcher, à vous ouvrir à de nouveaux imaginaires — et à faire confiance à ce qu'il viendra doucement infuser en vous. Vous n'avez rien à faire de plus. Aucune petite ni grande transformation à entreprendre. Un pas vers l'intérieur, tout au plus. Et c'est déjà **amplement suffisant**.

Ce carnet est une perspective parmi d'autres, un **début de conversation**. Un partage d'expérience — **pas une recette toute faite** pour changer le monde ou créer votre propre laboratoire d'apprentissage. Et pourtant, peut-être sera-t-il pour vous l'élan attendu. L'invitation à vous lancer, à votre tour, dans une telle démarche. Si c'est le cas, nous vous encourageons à vous entourer de camarades de route pour partager le voyage et faire **vos propres découvertes** — celles qui résonneront vraiment avec vous et votre territoire.

Nous avons aussi souhaité que ce carnet, tout comme le Laboratoire, vous offre un **espace de recul et de ralentissement**. C'est dans cet esprit que vous y trouverez des **invitations à la pause contemplative et à la réflexion**, proposant une rencontre différente avec les apprentissages partagés — des invitations à les laisser vous toucher, à entrer en résonance avec eux et à vous ouvrir à ce qu'ils éveillent en vous.

Peut-être que certains mots résonneront plus que d'autres. Peut-être ouvriront-ils de **nouvelles perspectives**. Et si tel est le cas, si vous ressentez l'élan d'aller plus loin, sachez que l'équipe L'ILOT sera ravie d'échanger avec vous. Écrivez-lui à : communaute@lilotcoop.com.

Bonne lecture!



Coucou! C'est nous, les Complices du Laboratoire entrACTE, qui avons généreusement contribué au voyage et nourri la rédaction de ce carnet :

- Marilou Ayotte – L'ILOT
- Martine Brouillette – TIESS, CRE Capitale-Nationale
- Lyne Charlebois – MRC de Beauharnois-Salaberry, CJE Beauharnois-Salaberry
- Mathieu Couture – Fondation David Suzuki
- Lysanne Croteau – Pôle de l'entrepreneuriat collectif de l'Est de la Montérégie
- Marie-Ève D'Amour – L'ILOT
- Marikym D'Amours-Bryson – Pôle régional d'économie sociale de Laval
- Jackie Demers – L'ILOT
- Cynthia Fournelle – L'ILOT
- Marie-Soleil L'Allier – Projet collectif
- Michel Lamontagne – Ville de Saint-Eustache
- Martin Lavoie – Ville de Candiac
- Sonia Lefebvre – L'ILOT
- Anne-Marie Legault – Fondation Lucie et André Chagnon
- Marie Michèle Lemay – L'ILOT
- Claudia Loutfi – L'ILOT
- Marilyn Manceau – L'ILOT
- Isabelle Marchand – Université du Québec en Outaouais
- Caroline Moreau – CDC de L'Érable
- Marie-Ève Morin – Carrefour bioalimentaire Laurentides, L'ILOT
- Joël Nadeau – Municipalité de Saint-Camille
- Élise-Laurence Pautz-Guay – Ville de Trois-Rivières
- Yann Pezzini – L'ILOT
- Christian Senéchal – Les Arts et la Ville, Les Amis de la montagne, travailleur autonome
- Alain Trépanier – Ville de Saint-Jérôme
- Corinne Voyer – Collectif Vital



LES COMPLICES D'ENTRACTE

Nous sommes les Complices d'entraCTE! Avant de vous faire part de la démarche et de nos découvertes, nous souhaitons vous partager un peu qui nous sommes et ce qui nous unit. Si la plupart d'entre nous connaissons déjà quelques membres de l'équipe L'LOT, nous n'avons pas eu l'occasion de travailler ensemble avant cette aventure. La première activité du Laboratoire a donc été un moment clé : **c'est là que la confiance a commencé à s'installer et que nos premières complicités se sont tissées.**

Nous provenons d'horizons variés – municipalités, milieux communautaires, économie sociale et bien d'autres – et nous pratiquons, chacune et chacun à notre façon, l'innovation territoriale. Le Laboratoire entraCTE nous a offert un espace unique pour croiser nos expériences, mutualiser nos apprentissages et contribuer à notre manière à la cocréation des savoirs. Nous avons choisi d'y investir du temps, selon nos capacités et nos disponibilités, dans un esprit volontaire et de coconstruction.



ENTRACTE ET SON LABORATOIRE D'APPRENTISSAGE

Le Laboratoire d'apprentissage entrACTE a vu le jour à l'été 2022, porté par L'ILOT et soutenu par la Fondation Lucie et André Chagnon. Pendant trois ans, il nous a réunis, nous permettant de devenir rapidement des Complices dans cette aventure collective. Le Laboratoire s'est d'abord déployé en deux phases, nous faisant voyager du réel à l'idéal, puis de l'idéal au réel. Si vous avez ce carnet de voyage sous les yeux, c'est qu'une troisième phase a vu le jour : celle qui nous a permis de rassembler les principaux apprentissages sous la forme d'un récit. Préparez-vous à découvrir un voyage collectif où les découvertes se sont construites pas à pas, à partir d'expériences concrètes, d'apprentissages partagés et de transformations bien réelles, vécus ensemble.

Notre laboratoire est né d'une étincelle, comme il s'en produit souvent, semble-t-il, à L'ILOT – à la fois entre les personnes et au cœur des démarches collectives qu'elles accompagnent.

Pour la petite histoire, entrACTE et son Laboratoire d'apprentissage se sont frayés un chemin dans nos vies grâce aux échanges de l'équipe L'ILOT dans le cadre de l'élaboration de sa première planification stratégique. L'ILOT avait envie de partager des apprentissages réalisés au cours des dernières années auprès de sa communauté. Et il était clair qu'elle voulait le faire avec d'autres personnes (c'est nous, ça!).

Il semblait donc tout naturel pour l'équipe L'ILOT de nous interpellier, puisque nous sommes ou avons été des clients, partenaires et *leaders* ayant fait appel à elle au cours des dernières années pour réinventer nos façons de faire dans nos organisations, nos milieux ou notre territoire. Pour expérimenter de nouvelles façons de faire, avec confiance, audace et humanité. Puis, l'exploration de la thématique de l'innovation territoriale semblait couler de source, pour elle comme pour nous.

Quelques coups de baguette magique ont bien sûr été nécessaires pour donner vie à cette idée, à commencer par le soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon. Puis, en identifiant celles et ceux qui allaient enrichir l'aventure avec leurs expériences, nous nous sommes imposés naturellement, à la fois dans la diversité de nos milieux, de nos territoires et de nos secteurs, et dans notre posture. Une posture particulière nous permettant de naviguer ensemble et avec confiance à travers l'inconnu, les incertitudes et la complexité.

C'est ainsi qu'à la fin de l'été 2022, notre groupe d'une vingtaine de personnes a répondu à l'invitation de L'ILOT à intégrer le Laboratoire d'apprentissage à titre de Complices à la cocréation. Avec le temps, nous sommes tout simplement devenus les « **Complices** ».

Jamais nous n'aurions pu prévoir l'itinéraire parcouru ni même les découvertes que nous avons faites ensemble. C'est, selon nous, ce qui rend cette aventure si merveilleuse.

Dans le cadre du Laboratoire d'apprentissage, nous avons notamment exploré le rôle des **récits** – personnels et collectifs – pour appréhender autrement nos réalités. Nous avons constaté que les mots, les images et les métaphores que nous utilisons façonnent nos manières de penser, de ressentir, et donc d'agir. Ils peuvent ouvrir ou refermer nos horizons.

Dans un monde où beaucoup d'imaginaires dominants sont marqués par la compétition, la performance ou la peur de manquer, il nous a semblé essentiel de cultiver d'autres récits. Des récits qui réenchangent notre rapport au monde, qui donnent place à la complexité, à la lenteur, à la beauté, à la *reliance*. En laissant émerger de nouveaux imaginaires, nous avons pu habiter nos expériences autrement et concevoir des possibles moins figés, plus vivants.

Peu à peu, notre démarche s'est transformée en un « **voyage** », et nos temps de rencontre sont devenus des « **stations de train** ». Ces métaphores nous ont aidés à sortir des cadres habituels pour imaginer, ensemble, d'autres manières d'être, de faire et de créer du changement.

Dans les pages qui suivent, nous souhaitons vous présenter notre démarche et les découvertes qui en ont découlé. Nous souhaitons aussi vous faire vivre un peu de notre expérience, et c'est pourquoi nous avons inclus des pauses contemplatives et des invitations à la réflexion. Des notes et carnets, publics et privés, déposés sur la plateforme Praxis, complètent ce carnet de voyage, en offrant plusieurs informations et perspectives complémentaires. Enfin, nous considérons qu'il y aurait beaucoup à dire; bien plus que ce que ces pages peuvent contenir. Ce carnet en est une trace, une invitation à explorer, sans pour autant remplacer les échanges. La meilleure façon d'aller plus loin reste donc de venir à notre rencontre, de discuter avec L'ILOT et les Complices, et d'imaginer ensemble la suite de cette conversation.

LE CONTEXTE DANS LEQUEL NOUS ÉVOLUONS

Nous pratiquons l'innovation territoriale, parce que nous pensons que certaines façons d'être et d'agir ensemble dans les territoires doivent être revisitées. Ce point de départ nous a entre autres permis d'échanger à propos de nos milieux de pratique et de vie, et d'identifier clairement ce que nous aimerions y vivre. Nous n'avons toutefois pas déterminé collectivement « le » grand changement que nous souhaitons voir à l'échelle de la société, laissant ce changement et sa direction volontairement ouverts pour pouvoir accueillir une diversité de perspectives.

En tant que groupe, nous avons des idées et des valeurs communes, et celles-ci ont teinté nos conversations au cours des trois dernières années. Notre lecture du contexte nous amène, entre autres, à remettre en question la configuration actuelle de notre société qui mène à une

accélération continue et à une surchauffe généralisée. De plus, nous sommes tristes et en colère, parce que les inégalités, les vulnérabilités et les logiques froides rendent nos sociétés plus fragmentées et inhumaines.

Nous vivons les conséquences des crises écologiques et sociales dans nos quotidiens : épuisements insidieux, liens qui s'effilochent sous la pression du rendement, horizons qui peinent à se dessiner autrement que dans l'urgence. Pour ces raisons et bien d'autres encore, **le statu quo nous semble intenable.**

C'est dans ce contexte que nous voulons amener – à notre manière et selon nos situations – du changement dans les façons d'être et d'agir, de penser et de cadrer le monde. En d'autres mots, nous voulons « détricoter » les habitudes qui nuisent à l'avènement d'un monde plus beau pour « retrecoter » de nouvelles manières de percevoir et d'habiter nos territoires, ensemble.

Face aux crises et aux guerres, **nous voulons cultiver l'espoir** – pour nos communautés, les générations futures et ceux que ce carnet touchera. Comme un passeport vers d'autres mondes possibles, ce carnet est là pour vous accompagner lorsque surgiront des occasions d'expérimentation. Au besoin, vous pourrez y puiser une source d'inspiration.

LE VOYAGE EN GROUPE ET SON ITINÉRAIRE

Comme un voyage en groupe, entrACTE et son Laboratoire d'apprentissage ont pris forme avec une destination en tête, quelques repères et une bonne dose d'imprévu. Si nous avions défini des objectifs et des ancrages pour notre vie commune, nous avons surtout **laissé place à l'expérimentation et à l'inattendu**, ce qui a façonné notre parcours au fil du temps.

Dès le départ, nous avons adopté une gouvernance souple et évolutive, permettant à chacune et chacun de contribuer en fonction de ses expériences et de ses forces. Au fil du voyage, certains **repères** se sont révélés particulièrement souteneurs pour avancer ensemble :

- L'approche L'ILOT, qui a offert un cadre et des espaces propices à l'exploration
- Le partage du pouvoir et une prise de décision s'appuyant sur la philosophie par consentement, favorisant un équilibre entre l'initiative individuelle et l'intelligence collective
- Une invitation à pratiquer une *leadership* authentique et conscient, permettant d'apprendre à naviguer ensemble entre intention, responsabilité et ouverture
- Un engagement affranchi, respectant les rythmes et les réalités de chacune et chacun

Au-delà des principes, c'est avant tout un **engagement commun** qui a soudé notre groupe, soit celui de :

- Explorer ce que signifie « être et agir ensemble, autrement » pour mieux comprendre les leviers et les freins à l'innovation territoriale
- Expérimenter de nouvelles manières d'apprendre et de collaborer, en cultivant des pratiques individuelles et collectives, vivantes et incarnées

- Partager nos découvertes – petites ou grandes – afin de nourrir d'autres espaces et d'inspirer celles et ceux qui, comme nous, cherchent à ouvrir de nouvelles perspectives et possibilités

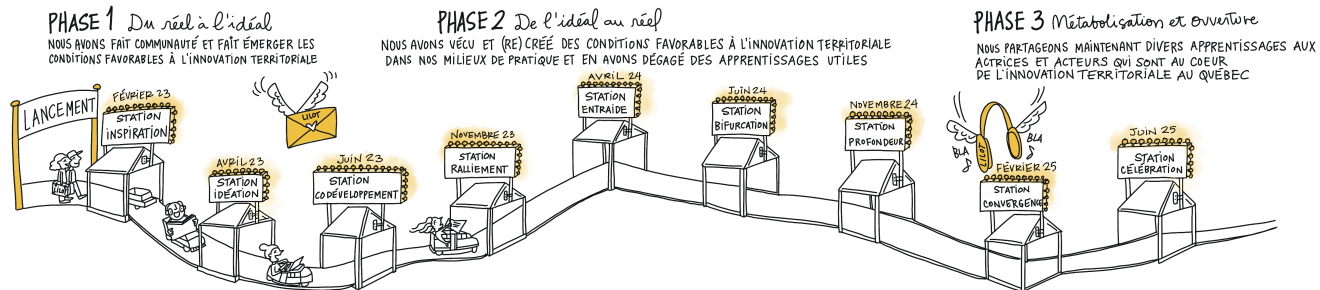
Dès les premiers instants, la dimension « expérientielle » d'entrACTE a pris tout son sens – et nous a fait beaucoup de bien. Inspiré de l'approche L'ILOT, de l'innovation ouverte et du design centré sur l'être humain, ce laboratoire nous a permis de nous déposer dans des espaces-temps particuliers. Comme des oasis au milieu de l'agitation, ces moments ont ouvert la voie à d'autres manières d'explorer les grandes questions qui nous traversent.

L'ILOT, en tant que facilitatrice du processus et participante à part entière, nous a souvent invités à vivre pleinement les contenus proposés – avec la tête, le cœur et le corps. Cette approche a été aidante, nous permettant de nous interroger à partir de nos ressentis, d'ancrer nos réflexions dans le réel et d'expérimenter de nouveaux sentiers, parfois surprenants.

De 2022 à 2025, nous avons reçu 10 invitations à participer aux travaux collectifs d'entrACTE, ainsi que quelques propositions pour rejoindre des espaces d'échanges et d'entraide, informels et volontaires. Notre itinéraire a ainsi évolué au fil des rencontres, des apprentissages et des élans du groupe. Chaque station portait une intention particulière, alimentant à la fois nos échanges, les découvertes et la démarche dans son ensemble.



NOTRE ITINÉRAIRE DE VOYAGE



- Lancement (en ligne, novembre 2022)
- Station Inspiration (Val-Morin, février 2023)
- Station Idéation (en ligne, avril 2023)
- Station Codéveloppement (Laval, juin 2023)

Découvertes :

- Les 3 niveaux et leur interdépendance pour des changements systémiques et durables
- Les 10 conditions pour ouvrir de nouvelles possibilités dans les territoires



- Station Ralliement (Trois-Rivières, novembre 2023)
- Station Entraide (en ligne, avril 2024)
- Station Bifurcation (Candiac, juin 2024)
- Station Profondeur (Laval, novembre 2024)



Découvertes :

- Les 4 espaces à partir desquels créer ensemble du mouvement dans le statu quo
- Les 4 questions transversales pour ouvrir le dialogue
- Les petits pas révolutionnaires
- Les mondes complémentaires et interdépendants du train et de la rivière
- Les tensions paradoxales entre les deux mondes
- La métaphore des funambules

- Station Convergence (Trois-Rivières, février 2025)
- Station Célébration (Saint-Eustache, juin 2025)

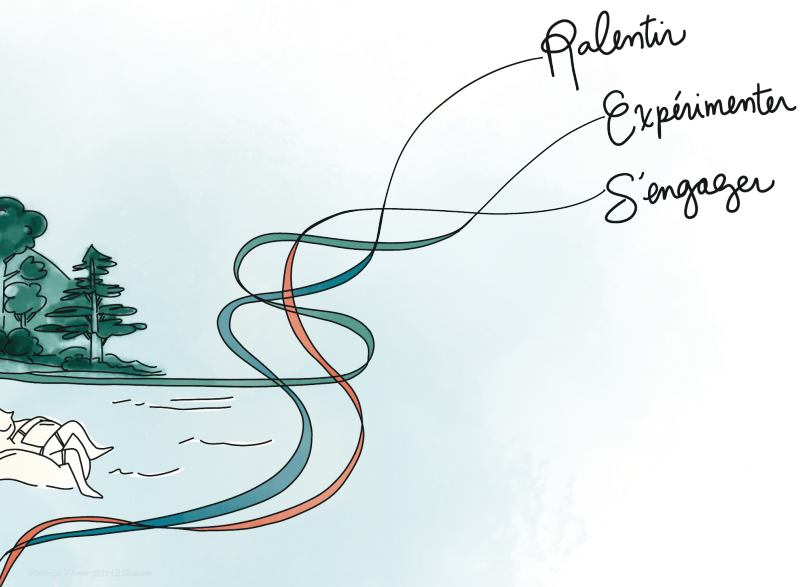
Découverte :

- L'innovation territoriale et notre choix de revenir à l'essentiel



Notre voyage collectif s'est déroulé en trois grandes phases, chacune marquée par des apprentissages, des expérimentations et des découvertes clés. D'abord, nous avons rêvé et posé les bases d'une communauté prête à explorer l'innovation territoriale. Puis, nous avons plongé dans la pratique, en faisant des « petits pas » et en observant leurs effets sur le terrain. Enfin, nous avons pris le temps d'intégrer ce que nous avons appris, afin que ces apprentissages puissent inspirer d'autres actrices et acteurs du changement.





Nous avons accepté de sortir du train. De ralentir la cadence, pour nous déposer dans un lieu un peu à part, un peu en marge : le Laboratoire entrACTE. Un espace d'expérimentation collective, de dissidence bienveillante et d'écoute attentive, où nous avons pu explorer, avec sincérité et audace, d'autres manières d'être, de penser et d'agir ensemble.

Certains ont veillé le feu au camp de base; d'autres ont plongé à l'embouchure d'une rivière, là où les eaux sont plus calmes. À bord d'un tube gonflable, nous avons pu prendre le temps de contempler, de voir autrement. Et, ensemble, nous avons fait des allers-retours entre le train et le lac, au gré des invitations.

Cette facilitation graphique propose une lecture d'ensemble du parcours que nous avons traversé au fil des trois dernières années. Un parcours que nous n'avions pas anticipé, et que nous avons vu émerger peu à peu.

Trois grands mouvements ont fini par structurer notre démarche :

- **RALENTIR**, lever le pied, pour questionner nos réflexes et porter un autre regard
- **EXPÉRIMENTER**, changer de cap, bifurquer, pour explorer de nouvelles façons de faire, ensemble
- **S'ENGAGER**, naviguer, pour agir avec cohérence malgré la complexité

Ces mouvements ne sont pas linéaires. Ils constituent des repères, des rythmes à l'intérieur desquels nos découvertes ont pris forme. Cette carte en est une trace. Elle accompagne le carnet comme une invitation à parcourir, à votre tour, ce chemin.

LES PRINCIPALES LIMITES DU VOYAGE ET DE SON RÉCIT

Comme tout processus d'apprentissage, notre démarche a suivi un cheminement propre, façonné par les intérêts du groupe et les dynamiques qui ont émergé en cours de route. Ce faisant, certains sujets ont été explorés en profondeur, tandis que d'autres ont été laissés de côté – consciemment ou non. Ce mouvement naturel a nécessairement créé des angles morts et soulevé des limites qu'il nous semble essentiel de nommer, à la fois pour situer notre travail et pour ouvrir la porte à des perspectives complémentaires.

Voici quelques-unes des principales limites que nous avons identifiées :

- **Une composition de groupe relativement homogène**
Notre groupe partageait des similarités en termes d'éducation, de statut socioprofessionnel et d'origine ethnoculturelle. Cette homogénéité a influencé nos discussions, nos angles morts et notre façon d'aborder certaines réalités.
- **Des réalités différenciées parmi les actrices et acteurs du changement**
Nous n'avons que peu exploré les expériences de ceux qui ne faisaient pas partie du groupe. Pourtant, les parcours, les tensions, les risques et les conséquences du changement ne sont pas les mêmes pour tout le monde.
- **Une prise en compte limitée des iniquités territoriales**
Si notre démarche s'intéressait à la dimension territoriale de l'innovation, nous avons relativement peu creusé les inégalités qui traversent les territoires et qui influencent profondément les dynamiques de changement.
- **Un choix de langage à double tranchant**
Nous avons opté pour un langage sensible et imagé, qui invite à la réflexion et à l'émotion. Cette approche a nourri nos échanges, tout en rendant parfois certains

concepts plus ouverts à l'interprétation. Cette approche a enrichi nos réflexions en apportant des images et des émotions fortes, et elle a aussi pu limiter la clarté de certains concepts en l'absence de définitions plus précises.

- **Des dynamiques structurelles et systémiques peu explorées**

Il nous a été plus difficile d'aborder en profondeur les structures et systèmes qui soutiennent le statu quo – comme la concentration du pouvoir ou la logique de rendement. Nous en avons perçu les effets et les avons nommés dans nos récits, sans toujours parvenir à les relier aux dynamiques systémiques plus larges dans lesquelles ils s'inscrivent. Cela tient en partie à la nature même de notre laboratoire, pensé comme un espace d'exploration ancré dans l'instant présent et l'expérience vécue. Nous reconnaissons néanmoins que ces structures influencent fortement notre capacité à innover, à coopérer et à soutenir des transformations durables – et qu'elles auraient mérité une attention plus soutenue.

Plutôt que de voir ces limites comme des freins, nous les considérons comme des invitations à poursuivre, à approfondir et à élargir nos apprentissages. Elles nous rappellent l'importance de rester ouverts aux perspectives qui nous manquent et aux dialogues à construire avec ceux qui portent d'autres réalités et regards sur le changement. En vous les nommant, nous souhaitons avancer avec lucidité, humilité et responsabilité.

Jusqu'à maintenant, entrACTE et son Laboratoire d'apprentissage ont été une aventure à la fois ancrée et mouvante, une exploration collective portée par le désir de faire autrement. Ensemble, nous avons cheminé dans un contexte complexe et navigué à travers l'inconnu. Tout au long du parcours, nous avons expérimenté et questionné, toujours avec la volonté d'apprendre et de partager. À travers les neuf découvertes qui suivent, nous vous invitons à plonger dans les apprentissages clés qui ont émergé de cette démarche, en espérant qu'ils puissent nourrir vos propres réflexions et actions.





NOS PRINCIPALES DÉCOUVERTES

Au fil des trois dernières années, nous avons exploré des chemins inattendus, des zones floues et des pistes de transformation dans nos territoires. Neuf grandes découvertes ont émergé de ce voyage collectif. Elles sont nées d'un travail de terrain, de conversations profondes, de temps de recul et d'éclairs de compréhension. Chaque découverte raconte un bout de chemin parcouru ensemble et propose des clés pour ouvrir d'autres possibles. Certaines sont conceptuelles, d'autres plus sensibles, et toutes sont traversées par un même souffle : celui d'être et d'agir ensemble, autrement. Ce sont des repères, et non des recettes. Des points de bascule, et non des vérités figées. Nous vous les partageons avec l'espoir qu'elles puissent éclairer, nourrir ou simplement accompagner vos propres quêtes de sens et de transformation.



L'INNOVATION TERRITORIALE ET NOTRE CHOIX DE REVENIR À L'ESSENTIEL

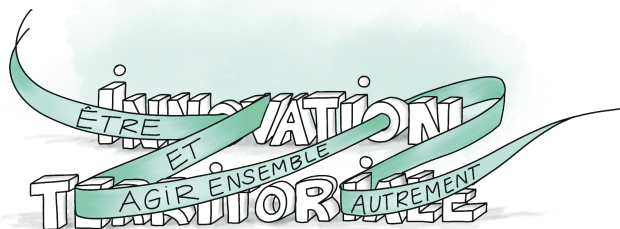
Le Laboratoire entrACTE a mis en lumière un besoin fondamental que nous partageons en tant qu'actrices et acteurs du changement : celui de prendre du recul sur la notion d'innovation territoriale. Plus précisément, nous avons ressenti la nécessité de questionner l'idée selon laquelle innover signifie forcément de tout réinventer. Pour notre groupe, l'innovation territoriale, c'est avant tout « sortir des sentiers battus » et, dans nos propres mots, « être et agir ensemble, autrement ».

Dès le début, nous avons interrogé ce concept. Nous avons cherché à le redéfinir pour nous-mêmes, avant de choisir, collectivement, de le mettre de côté – du moins pour un temps. L'injonction d'innover et le discours dominant sur l'innovation nous semblaient éloignés de ce qui nous importait le plus : le processus, les relations et l'élan de créer du mouvement vers ce qui fait sens pour nous.

Bien que nous n'ayons pas encore trouvé les mots justes pour nommer pleinement notre expérience, nous utilisons parfois encore le terme « innovation territoriale » dans ce carnet, et nous avons conservé le nom du Laboratoire.

Au fil des trois années du Laboratoire d'apprentissage, nous avons fait de nombreux allers-retours dans notre réflexion. Quatre éléments clés nous ont aidés à explorer cette notion autrement :

- Prendre le temps de laisser émerger
- Connecter le corps, le cœur et l'esprit avec les contenus
- S'offrir l'espace nécessaire pour bifurquer (ou faire un détour)
- Se soutenir avec le langage imagé




Raëlenir

L'INNOVATION TERRITORIALE : UN CHAMP DE PRATIQUE

Dans le cadre du Laboratoire, nous avons choisi d'aborder l'innovation territoriale comme un **champ de pratique**, c'est-à-dire un espace d'interactions où coexistent une diversité d'actrices et d'acteurs, et de pratiques. Plutôt que de chercher à définir ce qui relève ou non de l'innovation territoriale, nous avons préféré laisser cette notion ouverte à l'exploration.

Lorsqu'est venu le moment de former le groupe de Complices pour joindre entraCTE, l'équipe de L'ILOT nous a invités en tant qu'actrices et acteurs du changement puisque, à notre manière, nous nous identifions à ce champ de pratique. Dès nos premiers échanges, une intention commune s'est révélée; une intention que nous avons résumée ainsi : « **être et agir ensemble, autrement** ».

L'action collective est au cœur de nos démarches – par, pour et avec –, tout comme la volonté de sortir du statu quo. En creusant davantage, nous avons réalisé que nous partagions deux convictions profondes :

- **La réappropriation de nos façons d'être et d'agir ensemble permet de générer des transformations sociales importantes**
- **La transformation socioenvironnementale prend aussi vie dans nos manières d'être et d'agir ensemble**

Nous avons également observé que la notion de **vivre ensemble** traversait nos discussions et représentait un idéal partagé, ancré à la fois dans nos réalités personnelles et professionnelles.

UNE DÉFINITION À EXPLORER

Dès nos premières conversations, nous avons constaté que, pour la grande majorité d'entre nous, l'innovation territoriale était une notion floue, suscitant de nombreuses questions : sur l'innovation, le territoire et le travail de transformation. Afin d'alimenter la réflexion, L'ILOT a mis en jeu sa propre définition :

Une approche où les actrices et acteurs d'une collectivité ouvrent des nouvelles perspectives et possibilités quant à leurs façons d'être, d'apprendre et d'agir ensemble.

– L'ILOT (2022)

Cette proposition a nourri nos échanges et a révélé des éléments clés, qui nous ont amenés à explorer ce que pouvait être l'innovation territoriale à nos yeux, à ce moment-là. Nous avons dégagé les réflexions suivantes :

L'innovation, pour nous, était alors :

- Une approche plutôt qu'une finalité
- Un processus continu plutôt qu'un aboutissement
- Organique plutôt que planifiée
- De nouvelles pratiques sociales plutôt que des solutions
- Une action relationnelle plutôt que scientifique, technique ou *managériale*



Gaëlle

Le territoire, pour nous, était alors :

- Un espace relationnel
- Un espace de collaboration
- Une réalité en mouvement, différente selon les liens que nous tissons au territoire et les temporalités dans lesquelles nous agissons

Après la retraite créative de l'hiver 2023, nous avons formulé plusieurs définitions métaphoriques de l'innovation territoriale, qui évoquaient à peu près toutes un processus de maillage et de réappropriation à l'œuvre dans nos pratiques :

- L'action de défaire des nœuds pour mieux renouer
- La façon dont nous choisissons de retisser nos liens
- L'eau de la rivière (fluide, qui contourne les roches, tantôt calme, tantôt agitée)
- Une œuvre d'art (d'abord floue, jusqu'à ce que nous y trouvions la beauté)

Ces images nous ont permis de constater que des écarts et contradictions existaient parfois entre nos visions et nos pratiques, entre nos idéaux et le réel. C'est en grande partie autour de ces tensions que nous avons poursuivi notre exploration.

Enfin, nous avons réalisé que **définir l'innovation territoriale avec précision nous échappait encore**. En revanche, une intention commune s'est imposée avec clarté : **nous souhaitons nous réapproprier nos façons d'être et d'agir ensemble, d'habiter le territoire ensemble**. Cette intention nous a amenés à souligner **l'importance de la posture et des relations** qui se vivent et se transforment dans ce processus d'innovation.



UN PAYSAGE INTÉRIEUR

Et si l'*innovation territoriale* était un territoire à explorer...

Quel serait-il? Quelles images émergent en toi, spontanément?

Peut-être une carte à redessiner, une œuvre en mouvement, un jardin en transformation...

Ferme les yeux. Laisse venir ce qui apparaît, sans filtre. Même flou, même inattendu.

Puis, l'invitation à explorer une nouvelle question.

Et si l'innovation territoriale nous invitait simplement à *être et à agir ensemble, autrement?*

Est-ce que d'autres images se présentent?

Un autre paysage, une autre ambiance?

Rien à choisir. Rien à analyser. Rien à faire...
Simplement laisser cohabiter ces images.

Laisse-les te surprendre.
Laisse-les parler de toi.



LES 3 NIVEAUX ET LEUR INTERDÉPENDANCE POUR DES CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES ET DURABLES

Pour transformer ce qui maintient les systèmes en place et ouvrir de nouvelles possibilités, nous avons découvert que nous pouvons agir à trois niveaux : les postures, les relations et les règles du jeu. Ces trois dimensions sont interdépendantes et interagissent entre elles. En les abordant ensemble, nous créons les conditions les plus favorables à des changements durables.

En tant qu'actrices et acteurs du changement, nous constatons qu'il est difficile de faire évoluer des systèmes ancrés dans le statu quo. Pourtant, en travaillant simultanément sur nos manières d'être, de penser, de nous relier et de partager le pouvoir et les ressources, nous pouvons influencer les conditions qui structurent nos écosystèmes et nos actions.

Nous faisons souvent face à des blocages lorsque nous cherchons à impulser des transformations systémiques. En observant nos expériences, nous avons pu identifier trois niveaux interdépendants. Et ces derniers sont presque toujours à l'œuvre dans nos démarches.



NOTRE REPRÉSENTATION DES 3 NIVEAUX INTERDÉPENDANTS



Nos manières d'être, de penser et de percevoir – à un moment et dans un espace donnés – qui influencent notre rapport aux autres et au monde. Elles sont à la fois des attitudes, des dispositions et des positions.



L'ensemble des liens qui nous unissent, façonnés par des dynamiques de dépendance, d'interdépendance ou d'influence réciproque selon les contextes.



Les cadres établis par les êtres humains (souvent par les groupes dominants) pour structurer la répartition des ressources et l'organisation de nos actions dans nos milieux de vie et de pratique.

Mardi 6 et 17 Janvier 2022 à 12h30

Salentin

LES 3 NIVEAUX À TRAVERS UNE SITUATION CONCRÈTE

Prenons l'exemple de la lutte contre l'itinérance sur un territoire donné. Pour agir en profondeur, il est possible que l'on souhaite comprendre les dynamiques structurelles, relationnelles et individuelles qui maintiennent le problème en place.

Ainsi, des *leaders* de l'écosystème pourraient vouloir :

- **Analyser l'offre et les coûts des logements sociaux et abordables disponibles** (règles du jeu)
- **Explorer les interactions entre les organismes communautaires et les services de santé œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance** (relations)
- **Écouter les personnes concernées pour comprendre ce qui influence leur acceptation ou leur refus du soutien disponible** (postures)

Bien qu'ils puissent être abordés séparément, ces niveaux sont profondément liés. Par exemple, la posture d'ouverture et d'écoute des intervenants peut améliorer les relations, favorisant ainsi la disposition des personnes en situation d'itinérance à accepter de l'aide.

Autre illustration : imaginons qu'une élue municipale sensible à la réalité de l'itinérance (postures) s'engage sur cette question. Avec l'appui du conseil municipal et de l'administration (relations), et après plusieurs conversations ouvertes (postures), la Ville décide d'adopter des réformes majeures (règles du jeu). Ces nouvelles mesures pourraient ensuite inciter des promoteurs et des propriétaires à élargir l'offre de logements sociaux.

À l'inverse, une initiative structurante pour l'hébergement d'urgence pourrait être freinée malgré un financement adéquat (règles du jeu) si les acteurs concernés entretiennent des relations tendues (relations) ou ont des visions divergentes quant aux actions à mener (postures). Ainsi, quand une situation semble bloquée, il est souvent utile d'examiner comment ces trois niveaux interagissent et où il est pertinent d'investir nos efforts dans le moment.

LES POSTURES : UN LEVIER SUBTIL DE TRANSFORMATION

Nous avons également découvert que les postures peuvent être un levier clé pour initier des changements dans les autres niveaux. N'est-il pas difficile de soutenir des efforts qui vont à l'encontre de nos manières habituelles de voir et de comprendre le monde? Par exemple, comment agir contre le racisme systémique si nous ne reconnaissons pas d'abord comment nos propres biais inconscients contribuent aux inégalités? De la même façon, les systèmes dans lesquels nous évoluons influencent nos perceptions au point que nous reproduisons parfois, de manière inconsciente, leurs dynamiques oppressives et injustes.

Autrement dit, **nos postures conditionnent la manière dont nous appréhendons les enjeux que nous souhaitons transformer**. Nos croyances, présupposés et modes de pensée peuvent parfois nous limiter. C'est pourquoi nous accordons tant d'importance aux conversations qui nous sortent de nos schémas habituels et ouvrent de nouvelles perspectives.




Salentir

LES 3 NIVEAUX ET LEUR QUESTION CENTRALE

Notre exploration des trois niveaux nous a rapidement permis de formuler des questions essentielles, devenues des guides pour notre apprentissage collectif :

**COMMENT NAVIGUER
SAINEMENT À TRAVERS LE
TRAVAIL DE LA
TRANSFORMATION SOCIALE?**



**COMMENT NOUS
RENCONTRER ET NOUS
RELIER POUR PORTER
ENSEMBLE LE CHANGEMENT
TERRITORIAL?**



**COMMENT REQUESTIONNER
LES RÈGLES DU JEU QUI
STRUCTURENT NOS ACTIONS,
NOS MILIEUX DE VIE ET NOS
TERRITOIRES?**



Ces questions ont orienté nos échanges sur les défis communs et les conditions favorables à l'innovation territoriale.

© Marie-Claire D'Amor 2020 - L'Édition



UN PETIT DÉTOUR PAR L'INTÉRIEUR

Prends un moment.

Pense à un changement que tu aimerais voir autour de toi. Quelque chose qui te tient à cœur.

Puis, laisse émerger trois petites questions... avec curiosité et légèreté :

- **Comment l'abordes-tu, ce changement?**
Avec quelles attitudes, quels élans, quelles croyances?
- **Comment le vis-tu avec les autres?**
Ressens-tu de la solitude, du soutien, ou quelque chose d'autre?
Y a-t-il des élans partagés? Des résistances? Des silences?
- **Qu'est-ce qui semble possible ou non?**
Quelles « règles du jeu » semblent guider ce que tu crois possible?
Des cadres implicites? Des habitudes? Des injonctions?

Juste observer et habiter ces questions un instant. Comme une manière douce de reconnaître ce qui t'anime et, peut-être... ce qui cherche déjà à se transformer.



LES 10 CONDITIONS POUR OUVRIR DE NOUVELLES POSSIBILITÉS DANS LES TERRITOIRES

En ce moment, nos environnements de pratique rendent notre travail difficile, et cela épuise notre énergie. À partir des défis rencontrés, nous avons identifié dix conditions essentielles pour soutenir les changements que nous souhaitons voir dans nos milieux. Ces conditions s'inscrivent sur les plans des postures, des relations et des règles du jeu.

Notre rôle d'actrices et d'acteurs du changement nous tient à cœur. Pour le jouer pleinement, nous croyons qu'il est essentiel de partager la responsabilité, avec les *leaders* de nos écosystèmes, de cultiver des conditions propices au changement. En ce sens, nous voulons veiller ensemble aux contextes dans lesquels s'inscrivent nos actions, les rendre visibles et dialoguer régulièrement avec les personnes concernées. De plus, nous croyons que nos initiatives gagnent en impact quand elles s'inscrivent dans des contextes qui nourrissent la confiance, l'audace et l'humanité.



CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION TERRITORIALE : NOTRE PROCESSUS D'ÉMERGENCE

Ce que nous appelons « conditions favorables » est né d'un chemin parcouru collectivement, enraciné dans nos expériences de terrain, nos tensions, nos essais et nos élans.

Nous avons cheminé en trois temps :

1. **Identifier les défis** : nous avons mis en lumière les obstacles vécus au quotidien dans nos postures individuelles, nos dynamiques relationnelles et nos cadres structurels.
2. **Déduire les conditions** : de ces défis ont émergé 10 conditions favorables, comme des appuis, des leviers, des invitations à faire autrement pour que le changement soit possible et durable.
3. **Expérimenter et formuler** : nous avons commencé à tester ces conditions dans nos pratiques. Puis, nous avons écrit un manifeste bienveillant pour marquer notre engagement individuel et collectif.

Ce processus nous a permis de nommer ce qui, souvent, reste implicite. Il nous a offert un langage commun et un point d'appui pour avancer, avec d'autres, vers ce qui compte vraiment pour nous. Au fil de notre exploration, un apprentissage s'est imposé : transformer le monde autour de nous demande aussi une transformation de soi. Cela passe par le soin porté aux relations, là où les changements prennent appui. Et par le courage de toucher aux structures qui façonnent ce qui devient possible – pour chacune et chacun, et pour l'ensemble.

NOTRE MANIFESTE POUR UN MONDE OÙ LES CONDITIONS SONT FAVORABLES AUX CHANGEMENTS QUE NOUS VOULONS VOIR DANS NOS MILIEUX



SUR LE PLAN PERSONNEL

Nous voulons

1. Ralentir et libérer de l'espace-temps
2. Créer et élargir des brèches en nous et en dehors de nous, sortir de nos sentiers
3. Aborder les transformations avec une perspective d'amour et de rébellion, de joie militante

COMMENT NAVIGUER
SAINEMENT À TRAVERS LE
TRAVAIL DE LA
TRANSFORMATION SOCIALE?



DANS NOS RELATIONS

Nous voulons

4. Nous rencontrer, nous relier, créer une appartenance commune, nous transformer ensemble (et non pas transformer les autres)
5. Avoir des conversations difficiles ensemble
6. Porter ensemble le changement (les problèmes, les échecs et les succès), sortir de l'individualisme et d'un certain héroïsme, et agir comme un réseau d'alliés

COMMENT NOUS
RENCONTRER ET NOUS
RELIER POUR PORTER
ENSEMBLE LE CHANGEMENT
TERRITORIAL?



POUR TOUT LE MONDE

Nous voulons

7. Sortir collectivement de l'accélération et du productivisme
8. Abandonner le contrôle et la planification *managériale*
9. Libérer l'expérimentation, la bifurcation et l'essai-erreur; expérimenter dans les marges
10. Partager le pouvoir, réellement et radicalement

COMMENT REQUESTIONNER
LES RÈGLES DU JEU QUI
STRUCTURENT NOS ACTIONS,
NOS MILIEUX DE VIE ET NOS
TERRITOIRES?

Ralentir

UN IDÉAL QUI INSPIRE SANS IMPOSER

Ce processus a eu des résonances différentes pour chacune et chacun d'entre nous. Pour plusieurs, la liste des conditions a offert un cap et ravivé l'audace d'agir autrement. Elle a permis de nommer des intuitions partagées, de créer un langage commun et de rêver un peu plus grand. Pour d'autres, elle a fait naître un écart douloureux entre les aspirations et la réalité.

Ces contrastes sont précieux. Ils nous rappellent que ces conditions ne sont pas des idéaux à atteindre, mais des repères pour nous orienter, pas à pas. Les conditions invitent à la lucidité; il est normal de ne pas pouvoir tout vivre dans le moment. Et elles appellent à la bienveillance; chaque geste qui nous rapproche de cet idéal compte, chaque pas a de la valeur.

Ce manifeste est donc une **invitation**, et non une injonction. Une trame souple pour soutenir le mouvement. Un engagement collectif pour continuer à ouvrir des possibilités dans nos milieux, à notre rythme et selon nos capacités.

UNE DYNAMIQUE VIVANTE

Nous choisissons de reconnaître la légitimité de ces conditions, même lorsqu'elles semblent fragiles ou à contre-courant. Nous choisissons de croire qu'il est possible de transformer nos contextes, pas à pas. Et nous choisissons d'en faire un engagement personnel, autant qu'un projet collectif.

Et si nous expérimentions de nouvelles façons de vivre ces conditions, ici et maintenant? Et si nos petits pas, mis bout à bout, devenaient un mouvement dans le statu quo?



EN RÉSONANCE

Lis le manifeste une première fois, tout doucement, à ton rythme.

Laisse les mots se frayer un chemin en toi, sans chercher à comprendre ou à analyser.

Comme une vague qui glisse sur le sable et effleure les pieds, avant de repartir.

Puis relis-le.

Un mot, une phrase, un passage attire ton attention?

Prends un instant pour t'y arrêter.

Qu'est-ce que cela vient éveiller en toi?

Qu'est-ce que cela te dit à propos de ce que tu vis en ce moment?

De ce dont tu as peut-être besoin, ici et maintenant?

Sans rien forcer.

Juste l'occasion d'un moment pour te déposer et rencontrer ce qui cherche à émerger.

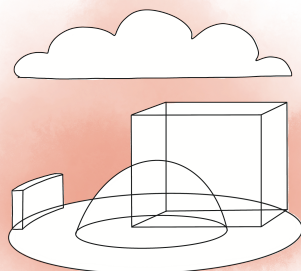

Ralentir



LES 4 ESPACES À PARTIR DESQUELS CRÉER ENSEMBLE DU MOUVEMENT DANS LE STATU QUO

Le changement ne naît pas d'un seul endroit, ni d'une seule manière. Il se construit dans une dynamique collective, à travers des espaces et des postures variés. En explorant notre rapport aux normes et aux discours dominants, nous avons identifié quatre espaces à partir desquels nous pouvons agir pour ouvrir des brèches, créer du mouvement et faire émerger d'autres possibles.

Depuis ces espaces, nous adoptons différents rôles et stratégies. Parfois pirates, parfois utopistes, parfois sirènes ou tritons, nous participons à transformer ce qui semble figé en collaborant et en nous complétant, de manière formelle ou non. Ensemble, nous avons découvert que cette diversité de chapeaux et d'actions est essentielle pour que le changement prenne racine et se déploie.



NOS 4 ESPACES DE MOUVEMENT

Pour ouvrir des brèches dans le statu quo, nous pouvons agir depuis plusieurs espaces – parfois en tension, souvent en complémentarité. En arrivant à les nommer, nous avons pu mieux situer nos actions et reconnaître leur portée.

Nous avons découvert que nous pouvons agir à partir de quatre espaces distincts, chacun jouant un rôle clé dans la transformation du statu quo :

1. **Espace de recul et d'entraide** : un espace pour se ressourcer, prendre du recul, s'inspirer et renouveler son énergie vitale. Ici, l'entraide et le soin sont au cœur des dynamiques, permettant aux individus et aux collectifs de se renforcer avant d'agir.
2. **Espace de statu quo** : cet espace représente les structures et institutions en place, où les normes sont maintenues et renforcées. Pourtant, c'est aussi un lieu stratégique; en comprenant ses mécanismes, il devient possible d'agir de l'intérieur pour les questionner et les réorienter.
3. **Espace de déviation** : un lieu d'expérimentation où créer des alternatives et oser sortir des cadres établis pour explorer d'autres manières d'être et d'agir. C'est un espace de dissidence bienveillante, où nous pouvons tester, apprendre et faire émerger de nouvelles pratiques.
4. **Espace d'intersection** : c'est le pont entre les institutions et les marges, entre le statu quo et les alternatives. Ici, le dialogue et la traduction sont essentiels pour faire circuler les idées et bâtir des alliances stratégiques.

Expérimenter

LES 4 ESPACES À PARTIR DESQUELS CRÉER DU MOUVEMENT

ESPACE DE REcul ET D'ENTRAIDE

Espace pour se ressourcer,
prendre du recul, s'inspirer
et renouveler son énergie vitale.

ESPACE DE DÉVIATION

Espace d'expérimentation où
créer des alternatives et oser sortir
des cadres établis.

ESPACE DE STATU QUO

Espace où agir de l'intérieur
pour questionner les structures
et les normes, et les réorienter.

ESPACE D'INTERSECTION

Pont où le dialogue est essentiel
pour faire circuler les idées et
bâtir des alliances stratégiques.

Chaque espace joue un rôle unique dans la dynamique du changement. Selon le contexte, nos aspirations et nos ressources, nous pouvons naviguer entre ces espaces, y revenir ou les combiner.

Prendre conscience de l'endroit d'où nous agissons nous permet de mieux comprendre notre impact et d'ajuster nos stratégies.

Expérimenter

PORTER UN CHAPEAU, CONTRIBUER À SA FAÇON

Si chaque espace façonne notre manière d'agir, les rôles que nous y incarnons influencent profondément la manière avec laquelle nous y prenons place. Ces rôles sont mouvants; nous pouvons porter différents chapeaux selon les contextes, les besoins du collectif et notre propre énergie.

Nous avons choisi l'image des chapeaux parce qu'ils évoquent à la fois une posture assumée, une intention claire et une responsabilité temporaire. L'illustration qui suit propose une lecture de ces rôles et des manières de participer à la transformation sociale, en écho aux quatre espaces de mouvement. Voici les chapeaux que nous pouvons choisir de porter selon les situations, et ce qu'ils nous invitent à cultiver :

- **Sans chapeau** : reconnecter avec soi pour mieux contribuer au changement collectif, en s'appuyant sur les ressources de l'entraide, du soin et du partage. Se reconnecter à ce qui est important pour soi et à son énergie vitale pour mieux repartir.
- **Chapeau de pirate** : déranger de l'intérieur, pirater les codes et ouvrir des brèches dans les systèmes établis, et ce, tout en y insufflant d'autres imaginaires.
- **Chapeau d'utopiste** : créer des écarts fertiles, inventer de nouveaux mondes et en faire l'expérience, rendre visibles d'autres manières d'être et de faire ensemble.
- **Chapeau de sirène ou de triton** : traduire, relier, « négocier » entre les mondes. Faciliter les transferts d'idées, les partenariats hybrides, les dialogues improbables.

Ces rôles ne sont pas des étiquettes. Ce sont des **invitations** proposant des manières singulières d'entrer en relation avec le changement, d'y contribuer avec ce que nous sommes, là où nous nous trouvons.

COMPLÉMENTARITÉ ET INTERDÉPENDANCE

Ces rôles ne sont **ni fixes, ni exclusifs**. Nous les habitons tour à tour, parfois plusieurs à la fois, parfois aucun. Leur richesse réside dans leur complémentarité; chacun ouvre des chemins que les autres ne peuvent tracer seuls. Ensemble, ces rôles forment des écosystèmes en mouvement, où chaque personne peut s'appuyer sur les autres. Le mouvement dans le statu quo naît de cette interdépendance — faite d'élans, de relais, de prolongements et de retours.

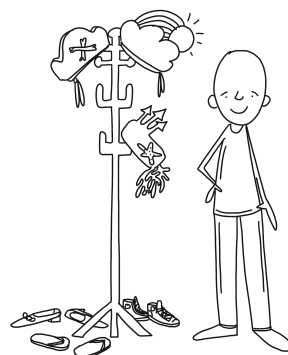
Sans brèches, rien ne s'ouvre. Sans ouverture, rien ne s'invente. Sans expérimentation, les idées demeurent en suspens. Sans enracinement dans le tissu social, les élans s'étiolent. Sans passerelles, les expériences ne circulent pas, ne transforment pas. Et sans temps de recul et d'entraide, tout cela s'épuise, car nous avons besoin d'espaces où nous déposer pour mieux repartir.

Créer ensemble du mouvement dans le statu quo, c'est honorer cette **diversité d'approches, de temporalités et de langages**. C'est reconnaître que le changement durable demande **à la fois de l'enracinement, de la rupture, de la reliance et de la régénération**. Au cœur de ces dynamiques, peut-être avons-nous aussi une responsabilité discrète et essentielle; celle de veiller aux transitions, aux équilibres, aux temps justes. D'écouter ce qui cherche à émerger, de sentir quand ralentir, quand relancer, quand relier. Une manière d'habiter le mouvement en conscience, au service de la vie qui nous traverse.



Expérimenter

LES 4 CHAPEAUX ET LEUR STRATÉGIE



Sans chapeau (tout le monde!)

Ce que je fais :

- Je me reconnecte à moi-même, aux autres et au vivant
- Je me ressource pour pouvoir agir avec justesse
- Je prends soin de l'équilibre collectif
- Je cultive la joie, l'écoute, le repos et l'alignement

Là où je peux me perdre :

- Je peux rester trop longtemps en retrait
- Je risque de m'oublier dans le soin des autres



Chapeau de pirate

Ce que je fais :

- J'agis de l'intérieur pour ouvrir des brèches
- J'infiltrer les systèmes pour les transformer
- J'introduis des pratiques et récits alternatifs
- Je détourne les règles sans m'y perdre

Là où je peux me perdre :

- Je peux me faire happer ou diluer mes valeurs
- Je risque l'épuisement dans la confrontation



Chapeau d'utopiste

Ce que je fais :

- Je crée des espaces d'expérimentation concrets en retrait
- J'incarne des futurs désirables, ici et maintenant
- J'explore des voies non balisées et audacieuses
- J'inspire par l'exemple et l'imaginaire

Là où je peux me perdre :

- Je peux rester entre personnes convaincues
- Je risque de ne pas créer de ponts avec d'autres réalités



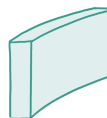
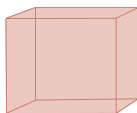
Chapeau de sirène ou de triton

Ce que je fais :

- Je tisse des liens entre les marges et les centres
- Je facilite la circulation d'idées et de pratiques
- Je traduis, relie, hybride des mondes différents
- Je soutiens des alliances improbables et fécondes

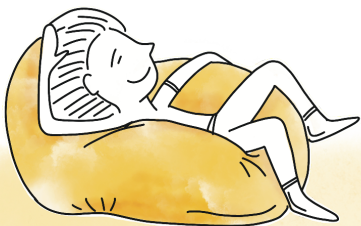
Là où je peux me perdre :

- Je peux m'user à vouloir tout concilier
- Je risque de lisser les tensions au détriment de leur richesse



Expérimenter

© Marie-Gin D'Amor 2019-2020



LA DANSE DES CHAPEAUX

Il y a peut-être un chapeau que tu portes souvent, presque sans y penser.
Celui avec lequel les autres te reconnaissent. Celui avec lequel tu te sens utile.
Un espace familier.

Et si tu t'autorisais à t'en départir un instant?
À observer les autres dynamiques en jeu.
Les gestes que tu ne fais pas. Les mots que tu ne dis pas.
Les chapeaux que d'autres pourraient porter — ou que tu pourrais découvrir.

Que se passerait-il si tu ralentissais?
Non pour changer quoi que ce soit.
Juste pour observer ce qui circule dans ton collectif.
Ce qui manque. Ce qui se complète. Ce qui s'appelle, parfois en silence.

Dans ton collectif,
y a-t-il des dialogues à ouvrir?
Des ponts à créer entre ce que porte chacun?
Des complémentarités à cultiver, au service du mouvement commun?

Parce que porter un chapeau, ce n'est pas une étiquette.
C'est une manière d'entrer dans la danse, avec d'autres.
Et c'est dans la relation, souvent, que naissent les vrais mouvements.





LES 4 QUESTIONS TRANSVERSALES POUR OUVRIR LE DIALOGUE

À partir de préoccupations partagées, ancrées dans nos vécus et nos intuitions, nous avons fait émerger quatre questions puissantes. Nous croyons que ces questions transversales ont le potentiel de provoquer des prises de conscience, d'ouvrir des espaces de dialogue sur le « toujours plus », le pouvoir, l'intangible et l'entraide.

Comme des bougies d'allumage, ces questions éclairent ce que nous vivons et voulons transformer, et ce, à travers trois niveaux : nos postures, nos relations et les règles du jeu. Elles peuvent nourrir des conversations capables de générer à la fois des mouvements intérieurs et des actions collectives, tout en s'alignant avec les dix conditions favorables pour « être et agir ensemble, autrement ».




Expérimenter

NOS 4 QUESTIONS TRANSVERSALES

Il arrive parfois que de simples questions ouvrent des brèches. Les questions qui se sont imposées à nous dans entrACTE ne cherchent pas à trancher ou à résoudre. Elles invitent à ressentir, à dialoguer, à penser autrement. Elles peuvent servir **de tremplins pour la réflexion, d'outils pour la rencontre et de leviers pour une action plus consciente**. À ce titre, nous croyons que ces questions peuvent être précieuses pour celles et ceux qui, dans leurs milieux, souhaitent contribuer à « être et agir ensemble, autrement » :

1. Comment sortir du « toujours plus »?

Cette question, c'est celle de l'essoufflement. Du rythme qui écrase. Du système qui valorise la quantité, la vitesse et la performance. Elle nous invite à reprendre collectivement notre souffle.

2. Comment partager le pouvoir courageusement?

C'est une question chargée. Elle parle de renoncement, de confiance, de vulnérabilité aussi. Elle nous appelle à revoir nos réflexes, nos peurs et nos façons de faire habituelles.

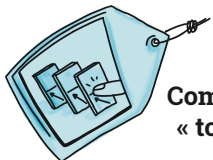
3. Comment s'entraider pour sortir des sentiers?

Changer, c'est difficile. Le faire seul, c'est presque impossible. Cette question parle de *reliance*, de complémentarité et d'alliances aussi improbables que puissantes.

4. Comment valoriser l'intangible?

Cette question s'adresse à ce qui ne se compte pas facilement, et qui compte profondément : le lien, la transformation intérieure, la confiance, l'écoute, les petites bascules invisibles.

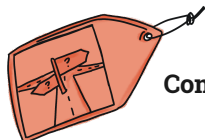
LES 4 QUESTIONS TRANSVERSALES POUR OUVRIR LE DIALOGUE



**Comment sortir du
« toujours plus »?**

Des pistes se sont dessinées :

- **Prendre conscience de nos réflexes productivistes** : ces automatismes qui nous poussent à en faire toujours davantage, parfois malgré nous
- **Retrouver un sens du choix et des limites**, se redonner la permission de dire non, de ralentir, de choisir autrement
- **Pratiquer le contentement, le suffisant, le « juste assez »** comme une forme de liberté
- **Puier dans la force du collectif** pour nous affranchir des normes dominantes et en imaginer de nouvelles, plus humaines et vivables



**Comment s'entraider pour
sortir des sentiers?**

Des chemins collectifs se sont esquissés :

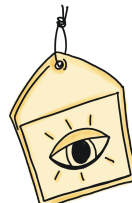
- **Imaginer une synergie territoriale** : un écosystème d'actrices et d'acteurs qui utilisent leurs forces et leurs positions de manière complémentaire, et qui incarnent une autre vision du monde
- **Valoriser la diversité des rôles et des luttes**, en reconnaissant que chacune et chacun agit à sa manière, et que cela a de la valeur
- **Faire émerger de nouveaux récits** qui donnent sens, espérance et audace à nos engagements



**Comment partager le
pouvoir courageusement?**

Voici ce que cette question nous a inspiré :

- **Inclure dès le départ** et accepter de se laisser transformer par le processus
- **Faire confiance avant tout** : prendre le temps, même si c'est long, de bâtir un espace de confiance et de reconnaissance
- **Expliciter les mécanismes de décision** : rendre visible ce qui est souvent implicite pour créer de la clarté
- **Faire un travail sur soi** : observer comment nous contribuons – ou non – à des dynamiques de pouvoir équitables



**Comment valoriser
l'intangible?**

Quelques leviers :

- **Nommer les composantes du changement systémique** à travers des outils pédagogiques qui donnent corps à l'invisible
- **Agir ensemble pour transformer la culture de l'impact**, en dialogue avec les partenaires financiers, pour élargir les critères de ce qui est jugé « valable »
- **Expérimenter à petite échelle** par des projets pilotes pour montrer qu'il est possible d'évaluer autrement, et que l'intangible peut être reconnu et valorisé

Expérimenter

UNE INVITATION À EMPORTER

Ces questions sont **vivantes**. Elles ne demandent qu'à être portées ailleurs, incarnées différemment, réinterprétées selon les contextes. Nous les partageons comme des outils d'exploration, des déclencheurs de discussion. Elles peuvent, par exemple, servir à ouvrir un atelier participatif, nourrir une rencontre d'équipe, guider une démarche stratégique, ou simplement prendre un moment pour réfléchir à plusieurs. Et peut-être qu'en les partageant, d'autres questions émergeront. Peut-être que l'essentiel est là : **oser questionner** pour continuer à transformer nos manières d'être, d'apprendre et d'agir – ensemble.



UNE QUESTION, UN ÉCHO

Prends un moment pour lire les quatre questions, à voix haute.

Laquelle vient te chercher un peu plus que les autres, aujourd'hui?
Pas besoin de réfléchir longtemps; juste sentir celle qui touche quelque chose en toi.

Quand tu l'as trouvée, laisse-la résonner un instant.
Comment se loge-t-elle dans ton corps?
Y a-t-il un élan? Une tension? Un mouvement subtil?

Reste avec cette sensation.
Pas pour l'analyser, mais pour en prendre soin.
Peut-être qu'elle parle de ce qui compte pour toi.
Peut-être qu'elle pointe vers un endroit en mouvement, en attente ou en émergence.

Reste simplement avec ce qui est là.
C'est déjà beaucoup.


Expérimenter



LES PETITS PAS RÉVOLUTIONNAIRES

Chaque jour, nous explorons les quatre questions transversales en choisissant de les vivre. Pas à pas. En expérimentant. En ajustant. C'est que nous croyons que nous avançons vers le monde que nous souhaitons lorsque nous l'incarbons – ici et maintenant. Pour nous, c'est là une forme de révolution douce et radicale à la fois. Et si nous étions des activistes « radoucaux »?

Faire l'expérience directe des questions, c'est accepter leur part d'incertitude et de complexité. C'est s'autoriser à avancer sans tout savoir, sans tout contrôler et en cultivant une présence attentive à ce qui émerge. Avec les autres, nous pouvons oser ces petits pas vers le changement désiré, puis observer, ressentir et ajuster. Un peu plus de ceci. Un peu moins de cela. Avec curiosité. Avec écoute. Avec confiance. Ce mode vivant nous permet d'apprendre et de cocréer le monde dans lequel nous souhaitons vivre.



SOYONS DES ACTIVISTES « RADOUCAUX »

Au cours du Laboratoire d'apprentissage, nous avons réalisé que notre réflexe était souvent de répondre aux questions par des « il faudrait », « nous devons », « il est important de » – autant de formulations qui peuvent figer l'élan et générer de la pression ou de l'inconfort. Alors, à un certain moment, nous avons décidé de faire autrement. De nous relier aux questions transversales à travers ce que nous appelons des **petits pas révolutionnaires**.

Des gestes simples. Des manières d'être. Des expérimentations concrètes, parfois invisibles et profondément transformatrices.

Être activistes « radoucaux », c'est peut-être cela : **refuser l'urgence qui nous déconnecte, sans cesser de nous engager profondément**. C'est reconnaître que les petits pas ont une puissance insoupçonnée, surtout quand ils sont choisis avec conscience, incarnés avec tendresse et partagés dans la confiance.

C'est peut-être aussi **adopter une éthique du tâtonnement**. Ne plus attendre d'avoir « tout compris », ni de trouver la « bonne » réponse. C'est oser s'inviter dans l'action autrement : en testant, en observant et en ajustant, comme nous jardinons un sol fragile. Car ce n'est pas tant l'assurance du bon chemin qui compte que la manière dont nous le parcourons.

Expérimentation

Ce tâtonnement, ce n'est pas une hésitation; c'est **une forme de douce résistance à l'idéologie du parfait, du contrôle et de l'expertise**. C'est une autre façon d'habiter la complexité, en acceptant de cheminer ensemble, d'imaginer à plusieurs, d'honorer le doute comme un espace fertile.

Enfin, nous croyons que cette posture est, en soi, une **forme de désobéissance créatrice** : une façon de ne pas se conformer aux normes dominantes de performance, de clarté immédiate, d'efficacité à tout prix. Elle nous permet de construire autrement. Plus lentement, peut-être. Et plus

profondément.

Dans le cadre d'entrACTE, ces petits pas, nous les avons faits ensemble. Nous les avons testés, racontés, questionnés. C'est dans le partage, le dialogue et le lien que ces pas prennent sens et deviennent vraiment féconds. Peut-être que la vraie révolution commence là : dans **l'art d'apprendre à plusieurs**, dans l'audace de ralentir pour ressentir et dans la confiance que le minuscule peut porter l'immense.

LES PETITS PAS RÉVOLUTIONNAIRES

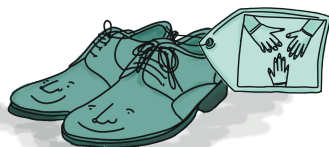
Autour de la question : Comment sortir du « toujours plus » ?

- Prendre deux minutes en début de journée pour **ne rien faire**, juste respirer
- Proposer de **faire une pause au milieu d'une réunion**, sans justification
- **Annuler à l'agenda un point** devenu obsolète, sans le remplacer
- Répondre à une demande en disant : « Je ne suis pas la bonne personne pour ça en ce moment. »



Autour de la question : Comment partager le pouvoir courageusement ?

- Demander à une collègue silencieuse : « Et toi, qu'en penses-tu ? »
- Dire en réunion : « J'ai un inconfort, je vais essayer de le nommer. »
- Proposer une **rotation de rôle** pour animer, prendre des notes, décider
- **Demander un retour** sincère sur sa façon d'exercer son pouvoir



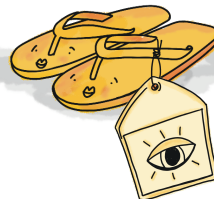
Autour de la question : Comment s'entraider pour sortir des sentiers ?

- Dire : « J'ai envie d'essayer quelque chose de nouveau. Tu viens ? »
- Oser dire : « Je ne sais pas. On pourrait chercher ensemble ? »
- Proposer un détour inattendu en réunion : « Et si on le dessinait ? »
- Faire circuler une **citation, une chanson ou un poème** qui ouvre d'autres chemins



Autour de la question : Comment valoriser l'intangible ?

- Commencer une réunion en demandant : « Qu'est-ce qui nous touche en ce moment, dans ce qu'on fait ? »
- Prendre trois minutes pour **partager une gratitude** sincère à la fin d'un échange
- Tenir un petit journal des **gestes invisibles** qu'on remarque autour de soi
- Créer un espace pour raconter un **échec transformateur**



Illustrations de 27 Avenue 2022 - L'Édition



DES « IL FAUDRAIT » À L'ÉLAN « RADOUCAL »

Prends un instant pour t'arrêter.
Ferme les yeux, si tu veux. Ressens ton corps respirer.

Le poids des « il faudrait »

Pense à une phrase que tu te dis ou entends souvent :

« Il faudrait que je... », « Je dois... »,
« C'est important de... ».

Répète-la intérieurement, à trois reprises.

Puis, laisse ton corps y répondre.
Que remarques-tu? Y a-t-il une tension? Un mouvement de recul? Un souffle qui se coupe? Comment cela se manifeste en toi?
Reste là un moment. Juste observer, sans juger.

L'élan « radoucal »

Puis, imagine une autre manière d'entrer en relation avec cette même situation.

Quel serait un « premier petit pas possible »? Un geste simple, incarné, choisi. Peut-être même, à contre-courant. Sans obligation, juste un élan.

Ressens ce que cela change en toi.
Est-ce qu'un relâchement se fait sentir? Une ouverture, de la curiosité?

Y a-t-il un mouvement spontané qui voudrait émerger? Un geste? Un soupir?

Tu peux le laisser exister. Tu peux même l'exagérer, pour l'habiter un peu plus.

Et si ce petit geste devenait un acte de résistance joyeuse?
Peut-être est-ce ça, être un **activiste** « **radoucal** » : habiter la transformation autrement, dans la douceur, le choix, l'élan, le tâtonnement et l'écoute.

Expérimenter



LES MONDES COMPLÉMENTAIRES ET INTERDÉPENDANTS DU TRAIN ET DE LA RIVIÈRE

En tant qu'actrices et acteurs du changement, nous évoluons souvent entre des mondes qui, à première vue, semblent distincts – porteurs de dynamiques et d'ambiances très différentes. Nous les avons appelés les mondes du train et de la rivière. En apprenant à accueillir leurs contrastes apparents et à composer avec eux, nous gagnons en fluidité dans nos démarches.

Ces mondes peuvent sembler contradictoires aux premiers abords. Pourtant, ils coexistent dans nos quotidiens, profondément complémentaires et interdépendants. Le monde du train fait appel à la prévision, à la convergence et à l'efficacité, alors que celui de la rivière convoque l'incertitude, la pluralité et les surgissements. En adoptant une approche « et/et » plutôt qu'une logique de choix ou de compromis, nous pouvons mieux ajuster nos actions aux contextes vécus, sans devoir trancher, hiérarchiser ou opposer.

Cette découverte s'est invitée en observant les contrastes entre notre expérience dans **entraCTE** – son rythme, ses espaces d'exploration – et ce que nous avons appelé « la vraie vie ». En les distinguant, nous avons mieux perçu leur présence dans nos milieux de pratique. Nous avons alors choisi d'explorer ces deux mondes, pour mieux comprendre ce qu'ils éveillent en nous... et comment ils influencent nos manières d'être et d'agir ensemble.

QUAND LE TRAIN CROISE LA RIVIÈRE : DES TENSIONS AU QUOTIDIEN

Dans nos pratiques de changement, il n'est pas rare de sentir en nous – ou autour de nous – un tiraillement entre deux dynamiques contraires. Nous avons envie d'aller vite, de respecter un échéancier, de répondre aux attentes. Et en même temps, quelque chose nous murmure de ralentir, d'écouter ce qui émerge, de faire place à l'inattendu.

Dans un projet collectif, par exemple, notre équipe avance selon un plan bien défini – nous sommes dans le train. Puis, au détour d'une réunion, une voix surgit. Inattendue. Porteuse d'une idée non prévue, d'un besoin qui dérange le cadre établi – c'est la rivière qui s'invite. Que faisons-nous alors? Laissons-nous cette voix s'éteindre pour ne pas perdre le cap, ou prenons-nous le temps d'en écouter la portée, d'en explorer la richesse? Ces moments de friction révèlent souvent une tension entre deux logiques légitimes, difficiles à concilier si nous ne les reconnaissons pas pleinement.



©Marie-Eve D'Amour-2025-LILOEcoop.com

LE MONDE DU TRAIN

Le monde du train, c'est celui où tout est organisé pour aller d'un point A à un point B, de la façon la plus rapide, efficace et sécuritaire possible. Nous savons où nous nous en allons, nous suivons des rails bien tracés et tout le monde à bord est censé avancer dans la même direction.

C'est un monde qui valorise la planification, les échéanciers, les résultats mesurables. Il donne un sentiment de contrôle, de prévisibilité. Il permet de coordonner les efforts, d'optimiser les ressources, de se recentrer sur un objectif commun.

Mais à force d'avancer à toute vitesse, nous pouvons oublier de regarder par la fenêtre... ou de nous demander qui est aux commandes. Et dans ce train-là, il est souvent difficile de bifurquer, d'improviser ou simplement de s'arrêter pour se poser les bonnes questions.

Prévision · Convergence · Efficacité

d'engager

LE MONDE DE LA RIVIÈRE

Le monde de la rivière, c'est celui du mouvement naturel, fluide, imprévisible. Nous ne suivons pas une ligne droite, mais un cours sinueux qui zigzague au gré du relief. Nous ne savons pas toujours où nous allons, mais nous avançons, avec ce qui émerge d'instant en instant.

C'est un monde qui invite à la créativité, à l'exploration, à l'écoute de ce qui est vivant – en soi, pour les autres et dans les territoires. Il ouvre des espaces pour la pluralité des voix, des idées et des rythmes. Il nous rappelle que le changement ne se planifie pas toujours... parfois, il surgit!

Mais naviguer sur la rivière demande de l'attention, du discernement et parfois du courage : il faut accepter de ne pas tout contrôler, de ne pas tout savoir à l'avance et de se laisser surprendre par les méandres du chemin.

Incertitudes · Pluralité · Surgissements



©Marie-Eve D'Amour-2025-LILOCoop.com

Quand l'un de ces deux mondes domine, des déséquilibres apparaissent. Si nous restons trop longtemps dans le train, nous risquons de nous couper de notre sensibilité, de perdre le lien avec le vivant, de nous enfermer dans une quête de performance. À trop viser la destination, nous oublions pourquoi nous avons pris la route.

À l'inverse, si nous restons trop longtemps dans la rivière, sans ancrage ni direction, nous risquons la dispersion, la lassitude ou même la perte de confiance collective. L'indétermination peut alors devenir paralysante. Trouver un équilibre entre ces deux mondes, c'est honorer ce que chacun d'eux rend possible, en restant à l'écoute du contexte et de ce qui est nécessaire, juste et vivant dans le moment.

APPRENDRE À DANSER ENTRE STRUCTURE ET ÉMERGENCE

Au fil de notre parcours, nous avons découvert qu'il ne s'agit donc pas de choisir entre le train et la rivière, mais plutôt d'apprendre à danser avec leurs rythmes complémentaires. Certains moments appellent de la clarté, de la rigueur, d'un cadre solide pour avancer. D'autres moments demandent de la souplesse, de l'écoute et la liberté de s'écarter du plan.

Cette danse n'est pas toujours confortable. Elle demande du discernement, une attention fine aux signaux faibles, aux dynamiques à l'œuvre, aux besoins du moment. Elle nous invite à développer une **intelligence situationnelle**, capable de passer d'un monde à l'autre sans forcer, sans abandonner. Avec le temps, nous apprenons que la tension entre les deux mondes est moins un obstacle qu'une source d'agilité.

Danser entre structure et émergence demande plus qu'une capacité d'adaptation. Cela nous met face à des tensions

intérieures, parfois inconfortables, souvent paradoxales.

Et si ces tensions n'étaient pas des obstacles à éviter, mais des forces à apprivoiser?



ENTRE LE TRAIN ET LA RIVIÈRE

Ferme les yeux.

Prends une grande respiration.

Laisse venir un projet, une situation, une relation qui n'est pas confortable actuellement... Quelque chose de vivant dans ta réalité actuelle.

Puis, en douceur, explore :

Qu'est-ce qui, là-dedans, aurait besoin d'un peu plus de **structure**?

Un cadre? Une décision? Un rythme plus clair?

Ressens dans ton corps ce que cette structure pourrait apporter.

Et qu'est-ce qui aurait besoin d'un peu plus d'**espace**?
De plus d'écoute? De lenteur? D'ouverture à l'inattendu?
Ressens ce que cela changerait.

Et si les deux étaient possibles?

Qu'est-ce que cela ferait bouger en toi, autour de toi?

Laisse ces questions t'habiter un instant.

Sans chercher de réponse immédiate ou définitive.

Simplement les laisser s'installer en toi.


d'engager



LES TENSIONS PARADOXALES ENTRE LES DEUX MONDES

Cheminer entre les mondes du train et de la rivière nous place souvent face à des tensions difficiles à résoudre et essentielles à reconnaître. Ces tensions ne sont pas de simples contradictions. Elles sont paradoxales – elles relient deux vérités apparemment opposées, toutes deux légitimes et nécessaires.

Plutôt que de chercher à les éviter, les trancher ou les résoudre, nous souhaitons apprendre à marcher sur le fil qui les relie. À ralentir quand l'élan d'aller vite devient dominant. À accueillir l'inconfort qui surgit quand plusieurs besoins se chevauchent. À puiser dans nos ressources intérieures, individuelles et collectives, pour rester en présence de ce qui se vit, sans nous figer.

DES TENSIONS PARADOXALES BIEN RÉELLES

À différents moments dans notre parcours, nous avons rencontré des tensions, qu'elles soient perçues comme externes à nous ou en nous. Nous avons découvert que notre rôle d'actrices et d'acteurs du changement nous place souvent au cœur de tensions paradoxales – entre les mondes du train et de la rivière.

Ces tensions sont multiples, par exemple :

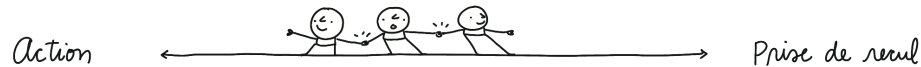
- **Entre le collectif et l'individuel** : répondre aux besoins du groupe tout en restant en alignement avec ce qui nous habite personnellement
- **Entre l'action et la prise de recul** : agir pour transformer, tout en s'offrant des temps de pause pour questionner le sens et la direction
- **Entre la prévision et les incertitudes** : vouloir planifier pour avancer tout en accueillant les imprévus qui font évoluer le sens d'une initiative
- **Entre la convergence et la pluralité** : créer un alignement commun sans effacer les voix divergentes ni la richesse de la diversité
- **Entre l'efficacité et les surgissements** : rechercher un impact tangible sans étouffer les détours créatifs ou les intuitions

Les tensions ne sont ni des problèmes à résoudre, ni des erreurs à corriger. Elles sont des invitations à naviguer autrement. En prenant conscience de leur présence et de leur valeur, nous pouvons développer notre capacité à les apprivoiser et à écouter le message qu'elles envoient, pour nous ajuster.

DES PAIRES DE TENSIONS PARADOXALES



Ex. Lors d'une prise de décision en groupe, une personne peut ressentir qu'elle s'éloigne de ses convictions profondes pour suivre le consensus. Le défi devient alors de trouver comment exprimer ce décalage sans bloquer le processus collectif.



Ex. Un groupe engagé dans une initiative sociale peut ressentir la pression de livrer des résultats rapidement, tout en percevant le besoin de faire une pause pour évaluer si les actions sont encore en phase avec son intention initiale.



Ex. Une équipe planifie un calendrier rigoureux pour organiser un événement, puis une crise inattendue bouscule les plans. Faut-il maintenir la direction ou ajuster le contenu pour répondre à la situation présente?

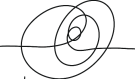


Ex. Dans un atelier de cocréation, des idées riches émergent en grand nombre. Comment canaliser cette diversité pour en faire un cap commun sans « aplatir » les nuances?



Ex. En pleine réunion, une participante partage un vécu marquant, imprévu, qui touche profondément le groupe. Prendre le temps de l'accueillir peut ralentir le déroulement prévu – et aussi transformer la suite.

©Marie-Eve D'Amour-2025-LILOcoop.com


d'engager



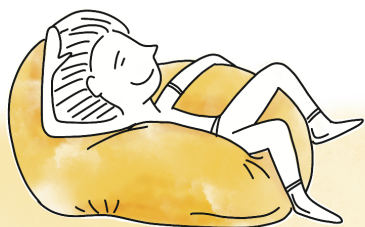


DES PAIRES DE TENSION À APPRIVOISER

Composer avec les tensions nous demande parfois de ralentir pour les observer avec lucidité. Elles ne se résolvent pas en tranchant, mais en prenant le temps de les reconnaître, de les nommer et d'en comprendre les effets – en soi, puis dans le groupe et le contexte. Par exemple, dans une situation donnée, nous pourrions nous demander : où suis-je dans cette tension, en ce moment ? Où se situe le groupe ? Qu'en est-il du cadre dans lequel nous agissons ? Ces questions ouvrent un espace d'observation qui relie notre posture intérieure, la dynamique relationnelle et les règles du jeu implicites.

De manière plus concrète, dans une démarche collective, vous pourriez ressentir l'élan d'expérimenter librement (logique de la rivière), alors que d'autres souhaitent structurer et stabiliser rapidement le processus (logique du train). En nommant la tension que vous vivez entre exploration et efficacité, votre groupe pourrait choisir consciemment la façon d'avancer – peut-être en créant des espaces différenciés pour répondre aux deux besoins, ou en structurant les expérimentations plutôt qu'en choisissant un seul chemin.

En fin de compte, le fait de reconnaître ces paires de tensions, de les nommer et de les explorer collectivement peut transformer en leviers d'ajustement et d'intelligence collective des oppositions parfois perçues comme des entraves.



OÙ TE SITUES-TU DANS LA TENSION?

Prends un moment pour observer une tension paradoxale que tu vis actuellement.

Peut-être entre l'envie d'agir et le besoin de ralentir.

Ou entre l'élan d'exprimer une idée et la crainte qu'elle dérange.

Ou encore, entre un besoin de clarté et un désir d'ouvrir l'espace à l'inattendu.

Imagine que cette tension forme une ligne, comme un fil tendu entre deux pôles.

L'un à gauche, l'autre à droite.

Tu peux même tracer cette ligne devant toi, sur papier ou dans ton imaginaire.

Pose-toi simplement ces questions :

- Où suis-je, en ce moment, sur ce fil?
- Est-ce que je me sens en équilibre? Ou est-ce que je penche plus d'un côté?
- Qu'est-ce que cela me dit sur ce que je vis?
- Et si je faisais un pas de côté... qu'est-ce que je découvrirais?

Pas de camp à choisir ou de solution à trouver.

Simplement reconnaître la tension.

Et peut-être, doucement, apprendre à danser avec elle.



LA MÉTAPHORE DES FUNAMBULES

Les mondes du train et de la rivière, et les tensions paradoxales qui les relient, nous invitent à changer de point de vue. Non pas pour éliminer les tensions, mais pour apprendre à danser avec elles, en conscience. À ressentir, à nous ajuster, à avancer – ensemble, sur ce fil tendu entre la structure et l'émergence.

En explorant ces tensions, nous avons découvert une posture possible : celle du funambule, en équilibre et vivant sur un fil. Ce fil n'est ni un refuge, ni une solution simple. Il exige une présence fine, une capacité à ressentir sans se figer, à habiter l'instabilité et à s'ajuster en chemin. À vrai dire, cette posture nous a parfois déstabilisés. Elle demande un engagement intérieur qui peut nous mettre au défi. Mais c'est précisément là, dans l'entre-deux, que s'ouvre une autre manière « d'être et d'agir ensemble, autrement ».



CHANGER DE POINT DE VUE : LA MÉTAPHORE DES FUNAMBULES

Pour nous, être funambule, c'est cultiver une forme d'écoute fine, une présence au vivant, un mouvement souple et lucide qui rend l'équilibre possible – sans le figer.

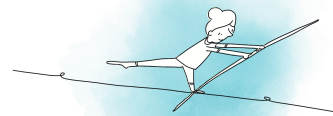
Depuis cette position, nous voyons le paysage comme un terrain d'exploration. Et surtout, nous réalisons que nous ne sommes pas seuls sur le fil : d'autres avancent à leur rythme. Ensemble, nous pouvons partager nos prises de conscience, apprendre les uns des autres et nous soutenir dans cette expérimentation.

QUESTIONS D'EXPLORATION

Le Laboratoire nous a permis d'identifier des questions qui ouvrent des pistes pour habiter la posture du funambule dans nos réalités :

- **Comment prendre soin à la fois des besoins du groupe et de ce qui m'habite personnellement?**
- **Comment sentir quand il est temps de tisser une initiative... et quand il est temps de la délier?**
- **Comment garder une direction sans figer le chemin?**
- **Comment canaliser l'énergie vers une intention, tout en restant dans l'ouverture à ce qui émerge?**
- **Comment avancer vers ce qui compte, sans me fermer à ce qui pourrait m'en détourner?**

Chaque question invite à un déplacement subtil : une mise en tension féconde entre des polarités vivantes.



HABITER LE MONDE COMME DES FUNAMBULES

Nous sommes des êtres de passage.
Des êtres de *reliance*.
Nous avançons sans tout savoir,
à la recherche de ce qui est juste.

Nous ne cherchons pas
à maîtriser le fil.
Nous dansons avec lui.
Nous marchons avec ce qui est.

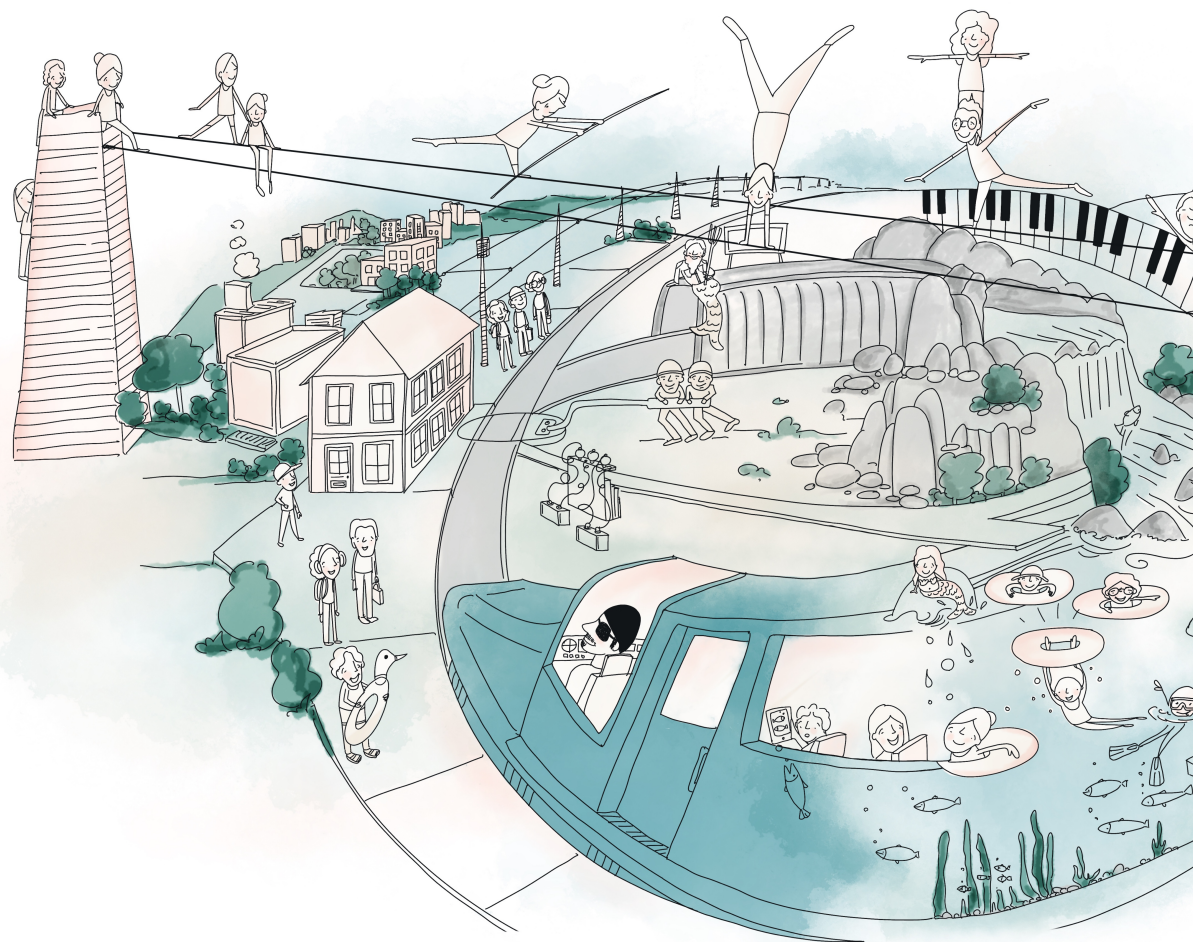
Les autres sont là. Camarades de fils.
Proches ou loins. Toujours en résonance.
Nous ne portons pas les mêmes charges.
Et pourtant, nous avançons. Ensemble.

Nous écoutons. Nous ressentons. Nous nous ajustons.
Pas après pas. Sans fuir. Ni forcer.
En présence à la vie qui bouge.

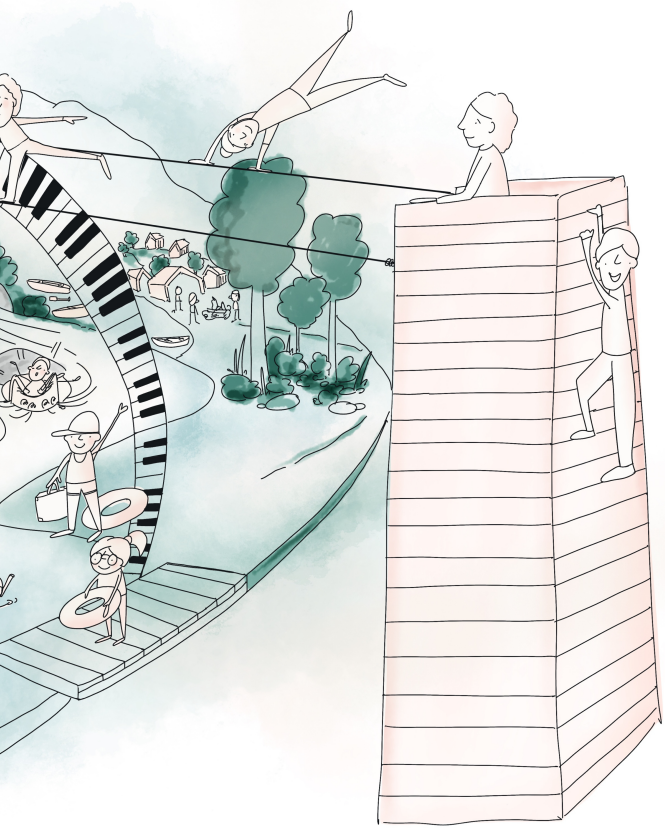
Nous nous appuyons sur la tension. Sur notre
sensibilité fine. Sur nos liens, notre écoute, notre
perception large.
Le fil est un terrain d'apprentissage.
Un espace d'exploration.

Notre marche ouvre des possibles.
Elle peut inspirer, donner du courage. Inviter à l'élan.
Vers des gestes alignés. Vers une puissance partagée.
Toujours en mouvement.


d'engager



©Marie-Eve D'Abois-2023-LILOEcop.com



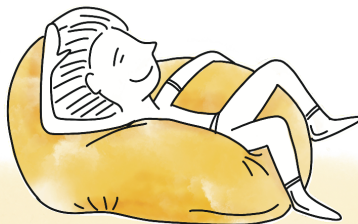
UNE PRATIQUE VIVANTE DE L'ÉQUILIBRE

Ainsi se dessine une autre manière d'avancer : une pratique relationnelle, vivante, nourrie par l'écoute et l'art de s'ajuster en chemin. Composer avec les tensions paradoxales ne relève pas d'un compromis, ni d'un exercice solitaire. C'est une **danse collective** qui demande de l'attention, de la souplesse et parfois du courage.

Et ce n'est pas l'**absence** de tension qui crée l'équilibre, mais notre **capacité à la traverser avec présence**.

La posture intérieure du funambule n'est ni une destination, ni une affaire de plus à maîtriser parfaitement. C'est un art d'habiter l'incertitude en présence, une pratique vivante de l'équilibre en lien avec soi, les autres et le monde.

Elle nous invite à reconnaître ce qui nous déstabilise sans chercher à l'éliminer. À ressentir pleinement, à nous ajuster avec justesse et à marcher ensemble, pas à pas, sur ce fil partagé. Nous poursuivons ainsi notre chemin, non pas au-dessus du vide, mais en tissant des liens : entre les tensions, entre les êtres, entre les mondes.



MARCHER EN FUNAMBULE

Choisis un moment calme. Trouve un espace où tu peux marcher tranquillement : un sentier, un couloir, une terrasse...

Ralentis. Sens la présence de la terre, sous tes pieds, qui te soutient. Sens le souffle qui t'accompagne.

Et commence à marcher, pas à pas, comme si tu étais sur un fil.

Pendant ta marche, laisse ces questions t'accompagner, sans chercher de réponses immédiates :

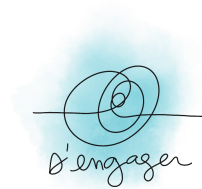
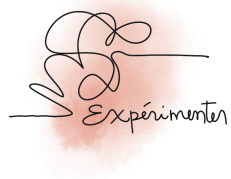
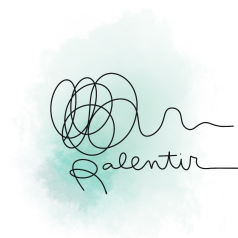
- Qu'est-ce qui me soutient, aujourd'hui, dans mon équilibre?
- Qu'est-ce qui me déstabilise?
- Comment je me relie aux autres, sur ce fil partagé?
- Qu'est-ce qui m'aide à continuer, même dans l'incertitude?

Marche lentement. Reviens à ton souffle. À ton corps.

Peut-être qu'à la fin, une image, une sensation ou un mot émergera.

Tu peux l'accueillir, l'écrire ou simplement le ou la laisser résonner. Ressentir. Écouter.

Marcher, en présence, avec ce qui est.







LES PERSPECTIVES POUR LES SUITES

Un voyage ne se termine jamais tout à fait. Même lorsque le carnet se referme, quelque chose continue de cheminer. Des questions persistent. Des liens restent vivants. Des élans apparaissent; parfois discrets, parfois pressants. Cette dernière section ne vise pas à conclure mais bien à entrouvrir quelques portes – pour ceux qui sentent l'appel de poursuivre, autrement, ensemble ou en écho. À la suite du Laboratoire entrACTE, des complicités, des intuitions et des envies ont commencé à prendre forme. Plusieurs prennent racine dans ce que nous avons vécu collectivement. D'autres émergeront dans l'après-coup, nourries par les résonances du carnet. Nous ne cherchons pas ici à tout nommer, ni à tout prévoir. Mais simplement à esquisser quelques possibles, encore en devenir. Nous avons donc choisi de partager des pistes qui reflètent certains de nos échanges lors du voyage. Des pistes qui prolongent certaines questions, approfondissent des intentions ou ouvrent de nouveaux territoires d'exploration. Il ne s'agit pas de tracer une carte, mais de rendre visibles quelques sentiers que vous pourrez choisir d'emprunter, de transformer ou d'oublier.

Ce carnet est né d'un désir simple et profond : **prendre le temps de regarder autrement ce que nous vivons lorsque nous cherchons à faire advenir du changement**. Durant plusieurs mois, nous avons cheminé ensemble à travers des conversations, des silences partagés, des élans, des blocages, des résistances, des émerveillements. Et peu à peu, des fils se sont tissés, des repères ont émergé, des mots ont trouvé leur juste place.



Trois mouvements ont jalonné ce parcours :

- Le premier, **RALENTIR**, nous a invités à reposer les fondations de l'innovation territoriale : revenir au pourquoi, se déposer et élargir le regard sur nos systèmes d'action.
- Le second, **EXPÉRIMENTER**, nous a ramenés au concret du quotidien : là où les gestes discrets, les questions fines et les dialogues ouverts font bouger le statu quo.
- Le troisième, **S'ENGAGER**, nous a ouverts à la complexité vivante de la transformation : habiter les paradoxes, marcher dans l'incertitude et composer avec des mondes complémentaires.

Nous avons cheminé à notre rythme. Pas à pas. Parfois en zigzag. Parfois en reculant un peu pour mieux sentir d'où venait le vent. Ce carnet en est la trace. Une trace vivante, incomplète, subjective et sincère.

ET MAINTENANT?

Et maintenant? Rien, ou presque. Il n'y a rien à faire. Rien à accomplir. Seulement accueillir ce qui a émergé. Ce carnet n'appelle pas à l'action, mais à l'écoute. À l'intérieur, peut-être que quelque chose a frémi. Ce quelque chose, si vous le souhaitez, peut devenir un élan. Un prochain pas. Une conversation. Une pratique. Ou rien du tout, et c'est parfait ainsi.

Ce qui compte, c'est d'avoir voyagé un peu avec nous. Et peut-être que plus tard, au moment juste, l'un de ces mots ou de ces gestes refera surface et trouvera sa place dans votre territoire.

À toutes celles et ceux qui ont participé à ce voyage en tant que **Complices du Laboratoire d'apprentissage entrACTE** — un vibrant merci du cœur. Vous avez accepté de plonger avec nous dans cette aventure incertaine, avec confiance, audace et humanité. Par votre présence généreuse, vos histoires, vos questions, vos éloignements parfois, vos gestes et vos silences, vous avez nourri un espace vivant où chacune et chacun a pu se laisser transformer — et où le collectif a pris forme. Ce carnet n'existerait pas sans vous. Vos voix l'habitent, même si elles ne sont pas nommées. Merci d'avoir marché à nos côtés, d'avoir osé et d'avoir contribué à faire de ce Laboratoire un lieu d'exploration profonde, authentique et transformatrice.

Un immense merci également à **l'équipe de l'ILOT** qui a porté ce projet avec patience, sensibilité et conviction. Souvent dans l'ombre, toujours à l'écoute des battements du collectif, elle a veillé aux respirations, ajusté les tempos et soutenu les passages. Elle n'a pas cherché à imposer une direction, mais à cultiver les conditions pour que l'énergie circule et que ce qui est vivant en nous puisse se dire, se sentir et se déployer. Ce carnet est une manifestation de cette posture : attentive, souple, profondément humaine.

Certaines personnes de L'ILOT ont aussi intégré l'équipe de rédaction et ont contribué, avec notre **facilitatrice graphique**, à recueillir, à accueillir et à transformer la matière première du Laboratoire. Par sa sensibilité, son écoute profonde et sa justesse, cette équipe a su rendre compte de notre expérience, tout en la tressant en mots, en images et en concepts porteurs de sens. Son travail a tissé un récit qui porte la trace de ce qui était vivant pour nous, naviguant à travers l'invisible et le visible, à travers l'intime et le collectif.

DES QUESTIONS EN SUSPENS. DES ÉLANS À VENIR.

Ce carnet n'est pas une fin, mais une pause entre deux élans. Et si nous n'avons pas tout dit, c'est aussi parce que nous savons que certains angles morts méritent encore d'être explorés. Par exemple :

- **Comment aborder les dynamiques de pouvoir avec encore plus de clarté et de courage?**
- **Comment reconnaître les récits dominants qui, parfois à notre insu, balisent nos imaginaires?**
- **Comment inclure les voix absentes – celles que nous n'entendons pas ou que nous ne pensons pas à inviter – sans en faire une case à cocher?**
- **Comment relier les initiatives locales à une vision plus large, systémique, sans perdre l'ancrage et la sensibilité aux réalités du terrain?**
- **Comment faire de la place au sacré, à l'intuition et à la beauté, dans des espaces souvent contraints par l'urgence, le rationnel et les résultats?**

Ces questions nous habitent. Peut-être que vous aurez envie de les explorer ou de prendre part à des espaces qui émergeront. Peut-être pas.

Nous sentons aussi l'appel d'autres pistes, intimes et enracinées dans la vie. Des espaces pour ralentir, pour prendre soin de ce qui se vit en dedans et entre nous. Pour retrouver cette énergie profonde qui nous relie à ce qui compte. Pour écouter autrement. Nommer autrement. Agir autrement.

Car au cœur des grands changements que nous souhaitons, il y a des humains qui doutent, qui tâtonnent, qui aspirent à autre chose. Et ce « autre chose » ne se décrète pas : il se devine, se cherche et se cultive. À petits pas. Avec confiance dans ce qui veut naître. Ensemble.