

# Agir ensemble : fondements et enjeux

Par André Thibault<sup>i</sup>

À l'évidence, agir, débattre et vivre « ensemble » sont des fonctions incontournables de la qualité de vie en communauté et en société et s'appliquent particulièrement aux organisations et aux professionnels en loisir.

Toutefois, il faut vaincre la barrière des égos, des intérêts personnels, des silos, des corporatismes et d'une idéologie montante qui milite pour la responsabilité et le pouvoir individuels. Il ne suffit plus de proclamer des intérêts, un champ et des idéaux communs. Il ne suffit plus de brandir un slogan. Il faut connaître les mécanismes qui interviennent et interagissent quand des personnes et des groupes vivent ensemble. C'est seulement dans ces conditions qu'il est possible de stimuler les motivations et de réduire les contraintes.

Tiré d'un article du numéro d'automne 2019 de AGORA-FORUM, ce bulletin présente les théories éclairent un référentiel pour construire le « vivre ensemble ». Il donne des pistes pour appliquer ces connaissances aux façons et aux conditions qui permettent aux professionnels du loisir de former des ensembles avec les citoyens, les organismes, leurs collègues municipaux et les élus

## S'engager ensemble : les enjeux

Qu'est-ce qui motive et incite ou freine les personnes et les organismes à agir ensemble, à s'engager dans des projets communs? Qu'est-ce qui influence ces enjeux? Un regard sur la théorie de l'action collective<sup>ii</sup> permet d'apporter des réponses à ces questions.

Alors que le sens commun laisse croire que des groupes et

des personnes travailleront d'emblée ensemble s'ils ont des intérêts ou des cibles communs, la théorie enseigne que « des individus rationnels guidés par leur propre intérêt n'agiront pas de cette manière, sauf si des incitations spécifiques les incitent à le faire<sup>iii</sup> ». Il ne suffit pas que des personnes habitent un même quartier, que des organismes servent une même population ou que des professionnels partagent un champ d'expertise

pour qu'ils investissent des efforts dans une entreprise ou un projet commun. Il faut davantage.

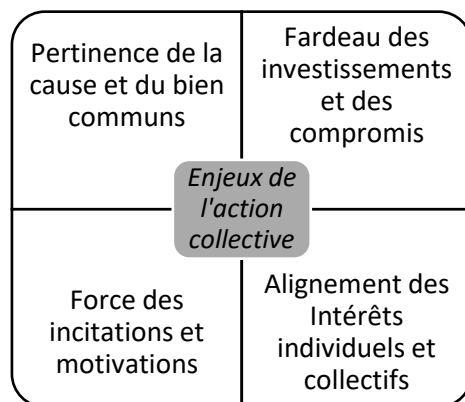
Des individus et des groupes préfèrent agir comme des « passagers clandestins » qui voyagent aux frais des autres. Ils laissent ces autres s'occuper des causes communes tout en profitant éventuellement de leurs succès.

On entend aussi des personnes dire : Je peux me débrouiller seul : c'est plus efficace et plus simple que de me farcir des réunions et des contraintes qui viennent avec le cheminement d'un groupe.

Car s'engager ensemble est exigeant. Cet engagement restreint la liberté des participants qui doivent faire preuve de solidarité et respecter les règles du jeu du collectif, et s'investir dans le projet commun.

*Selon Olson, les groupes et les individus s'engagent et s'investissent dans la mesure où l'effort requis pour obtenir un bien collectif qui permet de satisfaire les intérêts de chacun est moindre que l'effort nécessaire pour obtenir ce même bénéfice par soi-même.*

Dès lors, pour comprendre et maîtriser les exigences du travail ensemble, il faut savoir que l'engagement collectif s'articule et se dessine selon l'état de quatre enjeux qui en déterminent la nature et l'intensité : la cause ou le bien commun, les intérêts individuels, la motivation et l'incitation à s'engager, et les efforts (investissements et compromis) requis.



### Pertinence de la cause et du bien commun

Le premier enjeu, la cause ou le bien commun, est l'élément qui au premier chef justifie le rassemblement et l'engagement. Comme définir le bien commun?

*Le fait même qu'un objectif ou un but est commun à un groupe signifie que personne dans le groupe n'est exclu de l'avantage ou de la satisfaction tirés de sa réalisation<sup>4</sup>.*

Dès lors, le but, la cause ou le bien commun doit toucher tous les membres qu'il mobilise et son atteinte doit bénéficier à tous. Il n'y a rien de plus démobilisant que de se rendre compte que les objectifs poursuivis ne servent que quelques-uns. Il est donc primordial que le projet et le bien commun répondent à ce critère. Par ailleurs, le bien commun n'est pas nécessairement l'addition des attentes individuelles. Il porte souvent sur les conditions générales (souvent en amont) qui facilitent ou favorisent les intérêts individuels.

Par exemple, le besoin de reconnaissance professionnelle des travailleurs en loisir ne passe pas par des discussions avec chacune des administrations municipales, mais par une reconnaissance publique de la valeur du loisir public pour la qualité de vie de la population et, peut-être, par un ordre professionnel.

Le bien commun est de deux ordres : il répond soit à un besoin commun aux participants, soit à un besoin que nous nommerons « altruiste », soit à un mélange des deux. Dans le premier cas, il s'agit d'une carence ou d'un désir commun affectant les membres du groupe eux-mêmes. Par exemple, les membres de l'AQLM souhaitent une meilleure reconnaissance de leur profession et en font un objectif de leur association. Dans le deuxième cas, le bien commun recherché est altruiste parce qu'il vise une cause et des bénéficiaires distincts des membres du groupe qui partagent cette volonté de service. Par exemple, les membres de l'AQLM visent en commun la reconnaissance du loisir public comme un bien essentiel à la qualité de vie des personnes et des communautés.

Le lien et le sentiment d'urgence entre les participants et la cause ou le bien commun recherché sont fondamentaux pour les mobiliser.

*Plus ces participants se sentent touchés, affectés et sentent le besoin de ce bien commun, plus leur engagement sera intense et plus ils consentiront des efforts au bénéfice du groupe pour l'obtenir.*

Généralement, ce besoin est plus intense et la volonté d'agir plus ferme quand on partage une menace commune, quand on sent une carence précise.

Par ailleurs, il est des biens communs qui paraissent plus abstraits, mais ne sont pas moins cruciaux. Par exemple, la qualité de vie, l'accessibilité ou les saines habitudes de vie qu'on trouve souvent en tête des objectifs des politiques municipales restent des causes et des biens communs valorisés, mais souvent relégués au rang d'idéaux ou de valeurs. Les efforts doivent être déployés pour les formuler en « biens communs » observables et concrets.

Les dirigeants des organismes, des tables de concertation et des mouvements divers doivent constamment mettre à jour l'expression et la communication concrète du bien commun qui unit leurs membres. Ils doivent aussi y faire référence régulièrement pour donner du sens à la mobilisation et aux plans d'action. Cette consigne peut paraître évidente, mais combien de fois la gestion du quotidien, le sentiment qu'il faut agir vite pour être performant et

les silos bureaucratiques ou techniques relèguent aux oubliettes la raison d'être des groupes?

Dans cette veine, les recherches sur le bénévolat et sur les motifs d'engagement dans la concertation enseignent qu'il existe des conditions facilitantes. Par exemple, le contexte dans lequel les personnes et les groupes s'engagent à travailler ensemble joue un rôle déterminant dans la rétention des bénévoles et, par extension, des membres d'un groupe ou d'un organisme. De même, la recherche en gestion des ressources humaines, particulièrement en période de pénurie de main-d'œuvre, démontre que la qualité de vie au travail est un facteur essentiel à la productivité et au sentiment d'appartenance du personnel. Ainsi, la reconnaissance au quotidien de la contribution de chacun, l'impression d'être utile, le plaisir dans ses relations avec le groupe et le sentiment de faire partie des réalisations et de la progression de la cause commune constituent des bénéfices complémentaires qui permettent de maintenir les efforts et de faciliter les compromis dont il est question quelques paragraphes plus loin.

*Il faut retenir que la première motivation à agir ensemble prend racine dans le but, la cause ou le bien commun recherché, que ce bien commun doit servir tous les membres des groupes et des organisations, que plus ces derniers en ressentent le besoin, plus leur mobilisation sera intense et leur contribution soutenue. On retiendra que les dirigeants doivent mettre à jour les justifications et l'expression du bien commun et créer un milieu d'engagement qui soutient une expérience de qualité propice à la rétention.*

#### Alignement des intérêts individuels et collectifs

La théorie de l'action collective, rappelons-le, indique que les gens s'engagent ensemble dans la mesure où il est plus économique (en efforts, en temps et en stratégie) de satisfaire ainsi des intérêts ou des carences individuels. En corollaire, la satisfaction des intérêts individuels hors l'action collective est toujours une option pour les participants.

Par exemple, un professionnel en loisir qui a besoin d'une reconnaissance professionnelle peut aussi agir directement auprès de sa municipalité ou s'inscrire à un ordre professionnel connexe. Il se peut même qu'à la suite d'une

promotion importante, il réduise ses attentes en la matière.

Il est fréquent que des organisations, tout en travaillant au bien commun, élargissent leur spectre et offrent des services personnalisés qui leur permettent d'être une référence et de maintenir leurs membres dans leur périmètre. Toutefois, si cette stratégie occupe toute la programmation de l'organisme, le vivre ensemble et la recherche de biens communs s'estompe au profit des intérêts individuels. Tout est question d'équilibre.

#### Force des incitations et motivations

Les paragraphes qui précèdent ont montré que les motivations intrinsèques à agir ensemble prennent racine dans les besoins des participants, mais que l'option de satisfaire seul ces besoins reste toujours présente. On a aussi vu que plus le sentiment d'urgence d'agir était élevé, plus la motivation était grande.

Dans l'énoncé de sa théorie, Olson affirme qu'il peut exister des incitations « spécifiques » à agir collectivement. Parmi ces incitations, il évoque l'obligation de participer.

À titre d'exemple, la formule Rand est une disposition du Code du travail qui oblige tous les travailleurs d'une unité syndiquée (unité d'accréditation) à payer la cotisation syndicale, car tous bénéficient des

conditions négociées par le syndicat et de la même couverture en cas de problème de relations de travail<sup>5</sup>. On peut d'ailleurs rappeler que les titulaires d'un titre professionnel sont également obligés d'adhérer à un ordre professionnel.

De même, la mise à jour de certaines politiques d'admissibilité ou de reconnaissance fait obligation aux organismes reconnus de participer à des tables, rencontres ou ateliers en vue d'une meilleure adéquation de leurs services et de ceux de la municipalité avec la nature et les attentes de la population. Dans cette veine, on peut envisager qu'une directive générale de municipalité oblige des services municipaux à travailler ensemble

Qu'est-ce que ces exemples ont en commun? L'obligation se justifie par le bien commun ou le bien public, défini au-delà des intérêts individuels ou qui relève du mandat commun des participants. Si on oblige des organismes à participer à des actions collectives, si on fait de même avec les professionnels, c'est pour assurer le bien de la population. Dans ce cas, la réussite du mandat ou l'exercice du champ de compétence des professionnels passe par leur action collective en faveur de la population qu'ils servent et qui est leur raison d'être.

*On retiendra que si ce qui unit des individus et des organismes est le bien et le service public, l'obligation d'agir ensemble est justifiée. On ne saurait toujours laisser l'initiative de travailler ensemble à la bonne volonté de chacun. Tant mieux si engagement libre et obligation coïncident. Les conditions d'adhésion et la convention de gouvernance doivent de plus en plus être des instruments d'engagement et de gouvernance.*

#### Fardeau des investissements et des compromis

Agissant ensemble, tous doivent se conformer aux cibles, aux stratégies, aux tactiques, à l'échéancier et aux règles de fonctionnement définis ensemble (processus décisionnel, règlement de conflits, répartition des pouvoirs et des responsabilités). Dans certains cas, on demande des contributions financières que géreront les instances du collectif. Voilà qui restreint la liberté des participants, demande des compromis et, parfois, un acte de foi et de confiance envers l'organisation et le projet commun. Devant ces obligations et ces coûts, il n'est pas rare que des individus et des groupes décident de se retirer, préférant agir seuls.

Ce dilemme est présentement au cœur des débats entre la gauche et la droite. Il met aussi

en jeu l'efficacité et l'efficience des organismes et des projets de travail ensemble. On presse ces organismes d'obtenir des résultats, de communiquer l'état de l'avancement de la cause et de faire preuve de la plus grande transparence.

Dans ce contexte, il est impératif de maintenir la flamme en cultivant le sentiment d'appartenance et la participation active envers le bien commun. Pour cela, on peut offrir des avantages personnels collatéraux comme de la formation, des rabais et des colloques ciblés sur les besoins spécifiques et personnels. La constitution de réseaux d'entraide entre professionnels d'un même secteur est ainsi parfaitement compatible avec l'action collective à la base, aussi dispersée soit-elle.

Fondamentalement, pour réussir et maintenir l'engagement et l'investissement des membres, il faut tenir haute la conviction de la pertinence du projet commun. En soutien à cette conviction, il faut prendre quelques mesures complémentaires pour garder la relation de confiance. Voilà qui confirme le besoin d'un leadership fort et mobilisateur, et d'une fluidité de la communication.

## Débattre ensemble du bien commun

Puisant dans leur coffre d'outils, les professionnels en loisir utilisent fréquemment la consultation publique et les tables de discussion-concertation comme moyen pour interagir avec les citoyens et leurs organismes. On invite alors citoyens et organismes à prendre part au processus public de décision propre à toute démocratie.

Toutefois, force est de constater, à l'analyse des avis, mémoires et opinions, que de tels exercices relèvent souvent plus de la relation client-serveur que d'une véritable relation partenariale. On observe en effet que les participants y expriment largement leurs besoins personnels. À la limite, cette façon de faire confine le rôle des décideurs à celui d'arbitre, quand elle ne les conduit pas carrément à agir d'autorité. On est parfois loin de la participation et du débat démocratique à la recherche du bien commun, le participant est souvent plus dans le lobby de ses intérêts personnels auprès des décideurs.

Se pose alors la question de la capacité et des conditions dans lesquelles ces exercices peuvent faciliter la définition du bien commun et engager la mobilisation envers sa réalisation. Une équipe dirigée par le professeur James Boham

a répondu à cette question en publiant aux presses du MIT (1996) *Public Deliberation : Pluralism, Complexity, and Democracy*.

Le professeur Boham souligne que les tenants de la démocratie délibérative défendent l'idéal complexe du vivre ensemble, régi par la délibération publique de ses membres : la voix de chacun est égale et reçoit la même attention. Cette délibération exige que chacun écoute l'autre et que l'interaction des opinions soit orientée vers la définition du bien commun et des conditions de son atteinte. Rappelons que le bien commun est celui qui sert tous les citoyens ou tous les participants. Ce bien commun est plus que l'addition des besoins spécifiques de chacun.

*Plus concrètement, quand on débat, on doit obliger les participants à se situer par rapport au bien commun et à expliquer comment leur position individuelle sert ce bien commun.*

Par exemple, à des parents qui réclament une mesure particulière en évoquant le cas de leur enfant (« moi, mon enfant... »), on demandera en quoi cette mesure servirait l'ensemble des enfants et favoriserait la réussite des camps de jour ou la qualité de l'expérience des enfants au camp (n'est-ce pas là le bien commun?).

## Sans vision commune, le vivre ensemble est impossible

La théorie et la recherche sont claires : sans vision commune, sans adhésion à un objectif et à un bien commun, le VIVRE ENSEMBLE et la mobilisation qu'il requiert sont impossibles ou se perdent dans d'interminables débats sur la

complémentarité des missions des uns et des autres. C'est ce que l'on observe régulièrement dans les multiples tables de concertation consommatrices de temps.

<sup>6</sup>Cette concentration d'intérêt sur le bien commun et sa mise en œuvre est exigeante : elle requiert un leadership fort, une confiance réciproque entre les

participants et le maintien en vie de la vision commune comme critère de décision. Ensemble, on est plus fort, comme le dit une des formules thématiques de la CALM 2019, mais ce n'est possible que dans la mesure où chacun reconnaît cette force et engage ses énergies plutôt que de rester « gérant d'estrade » ou de menacer de s'occuper seul de « ses affaires ».

---

<sup>i</sup> André Thibault, Ph. D. professeur émérite.

<sup>ii</sup> Olson, Manur (2018), *Logique de l'action collective*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 212 pages.

<sup>iii</sup> Olson, op. cit. p. 7.

<sup>4</sup> Olson, op.cit. p. 27

<sup>5</sup> Source : Centrale des syndicats du Québec (CSQ), voir <http://fsac-csq.org/la-formule-rand-cest-quoi/>.

<sup>6</sup>