

# Les possibles du collectif

Conférence d'Yves Lévesque dans le cadre de l'évènement :

« *Tout bouge... La concertation comme solution* »

organisé par « *Mieux se concerter dans la MRC Les Moulins* » le 28 mai 2015

## Introduction

Bonjour à tous et à toutes! Il me fait extrêmement plaisir d'être avec vous aujourd'hui pour vous parler d'un sujet qui me passionne et remplit mon quotidien depuis de très nombreuses années : le travail collectif. La volonté active de femmes et d'hommes qui décident de s'engager pour améliorer et changer les choses dans la société.

Les quelques réflexions que je vais vous partager sont davantage les considérations d'un acteur terrain, d'un complice du quotidien, que d'un penseur. Ce regard a une valeur, celle qu'il a, ni plus ni moins et se veut une contribution qui, je l'espère, vous sera utile.

## Les forces du travail collectif

D'entrée de jeu, il faut se le dire et le redire, partout dans nos collectivités québécoises, le travail collectif qui se fait dans le milieu communautaire, institutionnel, philanthropique et par des citoyens engagés a su apporter des réponses pertinentes et créatives à toutes sortes d'enjeux qui concernent notamment la lutte à la pauvreté, l'inclusion sociale, l'accès aux ressources, le développement durable, etc.



À toutes sortes d'échelles et sous plusieurs angles, les acteurs du social apportent courageusement leur contribution pour répondre à des choses souvent difficiles et complexes auxquelles beaucoup de gens n'oseraient pas s'attaquer.

Je crois que nous avons raison d'être fiers de répondre « présents » au fil des années et d'avoir mis au monde bon an mal an, des services à la population, des espaces de réflexions, de pratiques novatrices et des mobilisations citoyennes.

Ici dans la MRC des Moulins, vous êtes un exemple éloquent de cette mouvance, avec vos organisations, vos différents lieux de concertations et cette volonté que vous avez eu de comprendre votre travail de concertation, de vous donner des outils communs et une structure de soutien globale pour votre travail collectif.

Vous êtes représentatifs des collectivités québécoises qui ont expérimenté la mobilisation qui en ont tiré des apprentissages à partir des réussites et des erreurs rencontrées et qui ont développé une plus grande compréhension du « mieux-être et mieux agir ensemble »

Nous construisons depuis des années des réseaux de réflexion, d'action et de solidarité. Ces façons de faire ont influencé des décideurs qui ont à leur tour influencé les acteurs terrain en voulant promouvoir

et soutenir les pratiques de concertation. Nous n'avons qu'à penser à tout le travail qui s'est fait autour, du développement des tout-petits, de la persévérance scolaire, de la lutte à la pauvreté, du développement économique, des saines habitudes de vie.

Dans ce tango d'influence, nous avons connu une croissance importante des pratiques concertées qui ont fait naître des structures, des projets, des postes clés qui font maintenant partie des systèmes dans lesquels nous évoluons. Tout cela n'est pas parfait, bien sûr. Ce qu'on peut constater, c'est qu'il y a eu des avancements dans les collectivités québécoises dans les 10 dernières années et la mobilisation des acteurs locaux et régionaux a été au rendez-vous.

### **Le grand dérangement**

Mais voilà que l'inattendu frappe. Un gouvernement fraîchement élu, qui n'avait pas vraiment affiché ses intentions, impose des changements drastiques à un rythme d'enfer. Abolition des conférences régionales des élus, abolition des Centres locaux de développement, restructuration extrême du réseau de la santé et des services sociaux, compressions budgétaires dans tous les services gouvernementaux et j'en passe. À peine avons-nous le temps de comprendre ce qui se passe, des lois sont adoptées, des structures sont démantelées, fusionnées, des postes sont abolis, des budgets sont remis en question....



C'est le choc de la destruction! Et pour moi le choc, ça évoque le deuil.

Et comme plusieurs d'entre vous le savent sûrement, il existe une théorie à propos du deuil

### **Le deuil**

Le deuil comporte apparemment 7 étapes :

D'abord le choc, on s'est tous dit quelque chose comme : « Ben voyons donc! Cela n'a pas de bon sens! On ne l'a pas vu venir, ils ont jamais dit qu'il ferait ça! »

Après vient le déni. Là ça ressemble davantage à : « C'est pas vrai! Voyons donc, ce sont des rumeurs, ils n'oseront jamais faire ça, en tout cas moi j'y crois pas! »



Assez rapidement, il a bien fallu se rendre à l'évidence et là c'est la colère qui entre en scène : « Ah les écœurants, je les haïs, ça se passera pas comme ça, on va leur montrer qu'on se laissera pas faire » (je calcule que la plupart d'entre nous sont encore à cette étape).

Après, selon la théorie sur le deuil, c'est la tristesse qui arrive. Et ça risque de ressembler à quelque chose comme : « ce n'est pas juste, qu'est-ce que je vais faire? je suis déprimé, découragé... »

Cinquième étape : c'est la résignation : « il me semble que j'ai tout essayé pour qu'ils changent d'idée, ils n'ont pas changé d'idée, la situation n'a pas changé, je peux plus rien y faire ».

L'acceptation est l'avant-dernière étape. C'est le moment où on se dit : « Bon, ça bien l'air que c'est ça qui est ça, y va bien falloir que je fasse quelque chose, je m'en sens capable ».

Finalement, arrive enfin la période de la reconstruction pendant laquelle on se recentre sur ses forces, pour construire quelque chose de nouveau.

L'expression de toutes ces réactions est normale, voire essentielle pour préserver notre santé mentale. Il est important d'exprimer la révolte et les émotions suscitées par le choc. Il faut aussi faire savoir à notre interlocuteur (le gouvernement dans ce cas-ci) que nous ne sommes pas d'accord avec ce qui se passe, que nous connaissons d'autres solutions que celles mises de l'avant. Il ne faut pas oublier non plus que certaines personnes ou organisations sont plus touchées que d'autres et que les démonstrations de solidarité sont précieuses dans ces moments difficiles.

Dans les deuils comme celui que nous traversons ensemble, il y a des dangers et des pièges. Il y a le danger de demeurer dans l'impuissance et l'abattement, le danger de s'engloutir dans une colère stérile (c'est bien la colère, mais peut-être qu'il ne faut pas que ça devienne une fin en soi) le danger de mettre toutes nos énergies dans l'agenda dicté par un gouvernement avec lequel nous ne sommes pas d'accord.

Dans tout ce processus, il m'apparaît essentiel de ne pas oublier que la reconstruction est cruciale pour la suite des choses et que nous avons les forces requises pour continuer à construire des alternatives.

Pour ma part, je trouve souvent des pistes de compréhension et de solutions auprès de ceux et celles qui ont analysé la complexité. J'aimerais vous partager quelques éléments à ce sujet.

### **Un monde complexe**

Cette situation que nous vivons avec notre gouvernement actuel est caractéristique du monde complexe dans lequel nous vivons.

Plus ça va, plus les transformations se décident à vitesse grand V, plus l'inattendu est constamment à nos portes.

C'est une des caractéristiques de notre société complexe. Comment cela se manifeste-t-il?



- Nos sociétés sont plus diverses qu'elles ne l'ont jamais été, elles sont métissées à tous les niveaux.
- L'économie se métamorphose rapidement. Le développement effréné produit des effets difficilement prévisibles.
- Nous sommes interconnectés à l'échelle mondiale et les technologies offrent un nombre des possibilités incalculables (positives et négatives).
- Les solutions mécaniques et simples d'hier ne fonctionnent plus aussi bien qu'avant.

Plusieurs s'entendent pour dire que les problèmes complexes nécessitent des solutions complexes (loi de la variété requise). La pensée unique n'a plus sa place, il faut regarder les situations sous plusieurs angles.

Il est plus que jamais nécessaire de croiser les regards différents, d'avoir des points de vue multiples, de renforcer nos apprentissages collectifs pour faire face aux situations inattendues.

## L'écocycle

Pour comprendre et cheminer dans ce contexte de complexité, j'ai découvert, il y a quelques années un outil d'analyse que je trouve extraordinaire. J'ai le goût de partager cet outil avec vous. Il s'agit de l'écocycle.

L'écocycle utilise la métaphore du développement d'une forêt pour nous aider à comprendre les systèmes dans lesquels nous évoluons.

Il a été développé par un écologiste canadien C.S. Holling (pour ceux et celles que ça intéresse vous aurez accès au texte de ma conférence et à mes sources d'inspiration sur le site de Mieux se concerter)



Une forêt traverse 4 grandes phases de développement : Naissance/Maturité/Destruction créatrice /Émergence

### La naissance

- Certaines espèces d'arbres et de plantes réussissent plus que d'autres à pousser, fleurir. Elles absorbent l'eau, la lumière et les nutriments
- Des idées, des projets émergent et leur développement nécessite des ressources

### Maturité

- Quelques espèces d'arbres matures dominent le paysage, utilisent beaucoup de nutriments du sol et sont prêts pour la récolte
- Des organisations, qui ont fait leurs preuves utilisent une grande part des ressources se déploient, agissent...

### Destruction créatrice

- Les forêts matures, mais moins diversifiées sont plus susceptibles de vivre des invasions d'insectes ravageurs ou des feux de forêt. Alors le bois mort brûle, le développement de l'espèce dominante s'arrête libérant l'énergie et les nutriments du sol.
- Des organisations laissent tomber des choses bien établies, se réorganisent pour ouvrir la voie à de nouvelles possibilités (en passant parfois par des crises)
- Si les organisations ne remettent jamais en question certaines façons de faire, le risque de crise majeur est accru.

### Émergence

- Après un feu de forêt, on assiste à une croissance désordonnée d'une grande variété d'espèces végétales. On ne sait pas trop quelles espèces prendront le dessus et survivront.
- Temps de développement de nouvelles idées, de nouveaux partenariats, de recherche, de projets pilotes.

## Les pièges de l'écocycle

### **Le parasite** (associé à la naissance)

- ↳ Incapable de faire progresser l'idée dominante, car elle est parasitée par l'hôte qui lui a donné naissance
- ↳ Blocage d'idées prometteuses
- ↳ Le projet ne peut changer d'échelle

Piste de solution : Ouvrir la discussion et bâtir sur les apprentissages

Type de leadership nécessaire : Un leadership axé sur le développement, l'entrepreneuriat.

### **La rigidité** (associé à la maturité)

Incapable d'adapter le système à un nouveau contexte

- ↳ Incapable de laisser tomber des approches dépassées
- ↳ Incertitudes, peur du changement
- ↳ Pression pour maintenir le système établi

Piste de solution : Se poser collectivement les questions suivantes : que devons-nous préserver pour aller de l'avant, que devons-nous modifier pour faire place à la nouveauté?

Type de leadership nécessaire : Leadership axé sur le management, la gestion des risques

### **Le désastre chronique** (associé à la destruction créatrice)

Incapable de se mettre d'accord sur une nouvelle vision

- ↳ Peur de laisser aller le passé
- ↳ Incapable de se mettre en action à partir d'une nouvelle vision
- ↳ L'environnement peut devenir instable

Piste de solution : Être à l'écoute des besoins et faire preuve de réconfort

Type de leadership nécessaire : Un leadership charismatique axé sur la vision et les valeurs

### **La pauvreté** (associé à l'émergence)

Danger d'aller trop vite, de vouloir des résultats immédiats

- ↳ Pas de convergence sur les options à suivre
- ↳ Dispersion des énergies, frustrations, anxiété

Piste de solution: Prendre des risques calculés

Type de leadership nécessaire : Leadership créatif, inclusif et orienté sur la mission.

Depuis que je connais ce modèle, je le trouve toujours utile et parlant.

Étant donné que vous êtes réunis aujourd'hui pour discuter ensemble de la **concertation comme solution**, je vous propose de faire un exercice éclair d'analyse avec l'écocycle en fonction **de l'état de la**

**concertation dans votre milieu.** Cette analyse éclair va nécessiter de bouger un peu. Je vous explique à l'instant.

Grâce à l'aide généreuse et enjouée du comité organisateur, j'ai reproduit au sol le modèle de l'écocycle.

Nous avons essayé de donner le maximum d'espace possible pour votre confort, mesdames et messieurs.

À partir de ce que je vous ai présenté sur l'écocycle, je vous demanderais de répondre à la question suivante en vous plaçant physiquement sur l'écocycle.

**En ce moment, dans quelle phase de l'écocycle se trouve la concertation qui se vit dans la MRC Les Moulins?**

*L'activité se déroule, laisser les gens se placer.*

Nous n'avons pas le temps de faire une discussion maintenant et il y a du temps prévu pour les échanges pendant la journée. Je vais cependant prendre le temps de demander à une ou deux personnes pourquoi elles se sont positionnées à l'endroit qu'elles ont choisi.

### **L'intelligence collective**

Comme on n'a pu le voir, peu importe où nous nous trouvons dans l'écocycle, il y a des pistes de solutions à explorer pour sortir des pièges auxquels nous sommes confrontés.

On dit souvent que lorsqu'on rencontre l'adversité, il faut se serrer les coudes, faire corps pour avancer, compter les uns sur les autres. On dit aussi que c'est le moment de se centrer sur nos forces. C'est ce qui est notamment mis de l'avant dans la phase de sortie du deuil qu'on nomme la reconstruction.



Les situations complexes commandent la diversité des regards. On se rend compte que malgré toutes les informations disponibles, plus personne ne peut appréhender le monde, ni même une problématique globale par lui-même. Ce n'est pas le temps de se retirer chacun dans ses terres, bien au contraire.

Tout ça pour moi, évoque le concept de l'intelligence collective. Ce concept nous dit que le tout est plus que la somme de ses parties. Que le fait d'être en relations, de travailler ensemble nous donne davantage la capacité de faire émerger des résultats qui font sens à la fois pour l'individu et pour le bien commun.

Bon, le fait d'agir et de penser à plusieurs n'a rien de nouveau. Tout le monde est bien placé ici pour le savoir. Par contre, on voit poindre une tendance qui met l'accent sur la qualité des relations dans les groupes et les organisations de toutes sortes. On parle ici d'un changement qualitatif dans la pensée, le dialogue et l'agir collectif.

Moi je pense que dans nos concertations au Québec, dans plusieurs cas, nous avons amorcé depuis un moment déjà ce virage qualitatif dans les relations. À des degrés divers certes, en faisant des essais et des erreurs, mais quand même.

Je vous donne ici quelques caractéristiques des conditions d'émergence de l'intelligence collective

- Créer des espaces de coréflexion, de cocréation et de coconstruction
- Se donner un langage commun, un même niveau de compréhension des problématiques
- Créer un équilibre entre le principe de plaisir et le principe de réalité
- Favoriser la liberté d'expression, l'égalité dans les relations entre les personnes.
- Favoriser des échanges non hiérarchiques donc consensuels plutôt que majoritaires.
- Favoriser la confiance et le partage des responsabilités dans l'action

Évidemment, cette nomenclature semble idyllique, mais je dois dire que dans ma pratique je rencontre beaucoup de gens engagés dans des instances de concertation et je constate souvent la présence de plusieurs de ces éléments.

Lorsque je regarde par exemple, le site internet de Mieux se concerter dans la MRC Les Moulins, je suis impressionné par le niveau de réflexion de votre collectivité sur les pratiques de concertation et sur la qualité des outils que vous vous êtes donnés pour travailler ensemble.

Oui, je crois que l'intelligence collective est en bonne santé au Québec. Je crois que c'est un facteur de résilience important et qu'il faut continuer à miser dessus. En fait, je crois qu'il faut miser bien davantage dessus.

### **Il ne suffit pas de dénoncer, il faut énoncer**

Tout ça pour dire que ce n'est pas le temps de renoncer. Toute cette force collective, tout ce potentiel encore inexploité à mettre au service du bien commun, il ne faut pas le laisser tomber même si on est fortement ébranlés ces temps-ci.

Edgar Morin est un sociologue français qui s'est beaucoup penché sur le paradigme de la complexité. Dans un de ces écrits, une phrase m'a particulièrement interpellé. Il dit : Il ne suffit pas de dénoncer, il faut énoncer.

Et dans ces temps où on nous impose un agenda néolibéral, fortement teinté de vieilles pratiques de pouvoir mécaniste, hiérarchique, il ne faut pas oublier que nous avons notre agenda orienté vers le bien commun, vers des relations plus libres et égalitaires. Il ne faut pas oublier nos forces, la force des apprentissages que nous avons amassés dans le périple de notre travail collectif.

N'avons-nous pas tout ce qu'il faut pour énoncer des pistes prometteuses de sortie de crise dans nos collectivités? N'avons-nous pas la capacité d'inventer de nouveaux moyens?

D'autres questions me viennent en tête lorsque je pense à la situation présente. Des questions qui seront jugées peut-être plus provocantes.

- **Avons-nous au mieux et suffisamment utilisé la force collective contenue dans nos démarches concertées?**

- **La destruction vécue présentement ne pourrait-elle pas être une destruction créatrice? ne serait-elle pas une opportunité d'améliorer nos pratiques de concertations, d'aller plus loin dans ce qu'on veut mettre de l'avant?**
- **Sommes-nous prêts à sortir de notre zone de confort pour pousser davantage nos expérimentations, pour trouver d'autres solutions?**

Voilà quelques questions que je dépose, pour votre réflexion....

## **Rêver**

Pour terminer, j'aimerais vous parler de rêve, en vous lisant un extrait d'un manifeste que nous avons publié à Dynamo pour faire entendre notre voix dans le contexte des transformations en cours dans l'univers des collectivités.



### Rêver sans cesse

S'inscrire du côté des possibles collectifs et du côté de ceux et celles qui veulent faire bouger les choses en repoussant les limites connues. Avoir la tête dans les étoiles et les deux pieds sur terre, à même notre élan collectif légendaire.

### Rêver ensemble

Pour réinventer des territoires solidaires et faire face aux enjeux complexes, il nous est essentiel d'œuvrer en mode collectif, car aucune organisation ne possède à elle seule la solution. Nous devons sans relâche et avec audace travailler à faire advenir des territoires plus justes, plus inclusifs, plus prospères et solidaires ou chacun et chacune peut s'épanouir et participer à la vie de sa collectivité.

Et, nommons-le, rien ne peut ébranler cette volonté.

La mobilisation locale et régionale fait partie de notre histoire.

Nous sommes le Québec que nous souhaitons, que nous créons. Qu'on se le dise. Qu'on se le rappelle. Et ce, même lors de jours de grands vents.

Merci de votre attention et je vous souhaite une belle journée de réflexion!



## Sources d'inspiration

### *À propos du deuil*

- *Les travaux du docteur Élisabeth Kübler-Ross*

### *À propos de la complexité*

- Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, Éditions du Seuil, collection Points, 2005
- Edgar Morin, La voie: Les réformes pour le 21<sup>e</sup> siècle, Éditions Fayard, 2011
- Les travaux du Tamarack Institute, <http://tamarackcommunity.ca/>

### *À propos de L'écocycle*

- *Getting to maybe* de Brenda Zimmermann, Frances Westley et Michael Quinn Patton
- Les recherches de C.S. (Buzz) Hollings

### *À propos de l'intelligence collective*

- Livre blanc sur l'intelligence collective, édité par Colligence, septembre 2013, [www.colligence.fr](http://www.colligence.fr)