



# LE LEADERSHIP PARTAGÉ : COMMENT DÉVELOPPER DES CAPACITÉS COLLECTIVES SUR UN TERRITOIRE POUR METTRE EN ŒUVRE LES TRANSITIONS ?

## RÉSUMÉ

Pour accélérer les transitions écologiques et sociétales, il va falloir inventer de nouvelles coalitions sur les territoires et favoriser l'émergence de capacités collectives à faire ensemble. L'enjeu est fort : renforcer la résilience des territoires et faire évoluer les modes de vie ! Mais comment donc s'y prendre pour développer de telles capacités

collectives ? Quelles sont les composantes de ce leadership qui serait partagé ? Quels obstacles peuvent apparaître... et comment les surmonter ? Les éléments de réponse proposés ici sont le fruit des échanges recueillis lors du séminaire annuel du programme TES, tenu les 23-24 septembre 2021 à Sucé-sur-Erdre.

## LEADERSHIP ET FAIRE ENSEMBLE :

### 2 NOTIONS COMPLÉMENTAIRES POUR RÉUSSIR LES TRANSITIONS

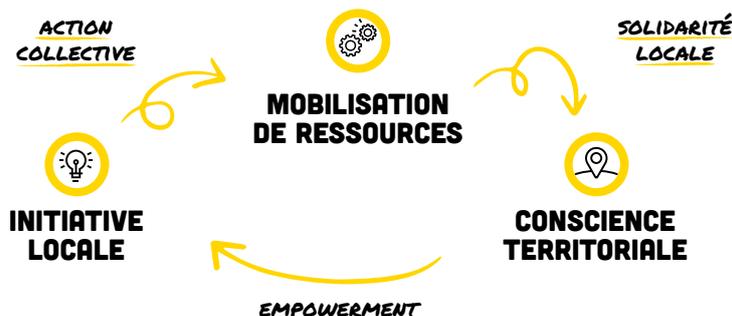
Le faire ensemble est l'un des enjeux majeurs pour réaliser des transitions justes et efficaces. C'est uniquement à travers la coopération entre tous les acteurs qu'il sera possible de renforcer la résilience d'un territoire et de changer nos modes de vie vers plus de sobriété, de résilience et de solidarité.

Dans cette perspective coopérative, ne serait-il pas un peu contre-intuitif de parler de leadership ? Nombre de récits de dynamiques collectives témoignent pourtant du rôle essentiel des leaders dans la réussite de ces projets<sup>1</sup>. Mais on parle ici d'un type spécifique de **leadership valorisant la coopération entre individus et organisations**.

→ **Quelles sont les composantes-clefs d'un leadership qui est partagé, et comment le développer sur un territoire ?**

## PARTAGER LE LEADERSHIP POUR FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE SUR LES TERRITOIRES

À l'heure de la métropolisation des territoires nationaux, les petits villages de 500 habitants sont-ils voués à disparaître ou peuvent-ils parvenir à se revitaliser ? Une enquête réalisée dans le village de Saint-Camille (Québec) par l'équipe du CRISES autour de Juan-Luis Klein, a démontré le rôle central du leadership partagé dans le succès des initiatives collectives visant le développement des communautés<sup>2</sup>. Ils en ont tiré un modèle montrant les effets de la coopération sur les projets locaux.



<sup>1</sup> C'est le cas notamment d'une enquête réalisée par le Programme TES sur l'association EPV et le projet de chaufferie bois de l'AFUL Chantrerie à Nantes.

<sup>2</sup> Juan-Luis Klein et al., « Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance », Les Cahiers du CRISES, mai 2015.



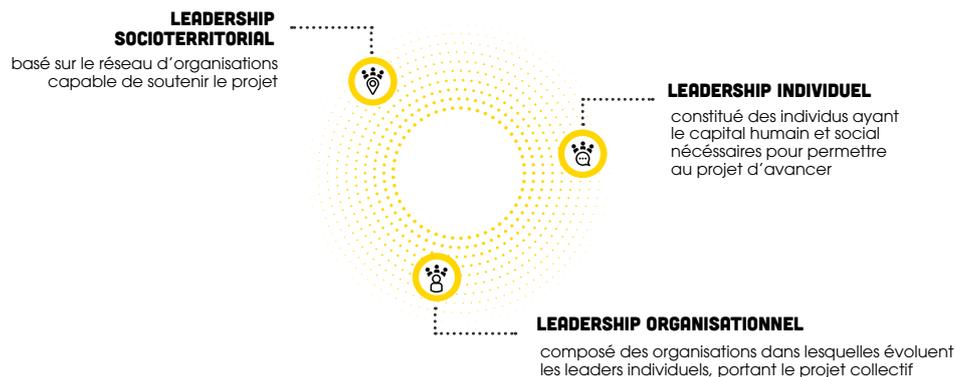
Au départ, un ou des leaders construisent un projet et se mobilisent pour convaincre d'autres acteurs de l'utilité de l'initiative. À Saint-Camille, quatre investisseurs privés créent le Groupe du coin, un fonds destiné à acheter des bâtiments désaffectés pour les reconverter. Ils parviennent à entraîner d'autres investisseurs du village dans l'aventure tout en renforçant leur légitimité en tant que leaders reconnus et soutenus par la communauté locale.

Ensuite, les acteurs parviennent à **mobiliser des ressources (humaines, organisationnelles, financières)** pour faire avancer le projet. Le Groupe du coin rachète notamment le bâtiment du magasin général pour créer l'*auberge du P'tit bonheur*. Par la mobilisation des habitants et des organisations et institutions locales, le *P'tit bonheur* devient le nouveau cœur symbolique du village, un pôle culturel permettant rencontres et échanges. Il contribue ainsi à l'**émergence d'une conscience territoriale** redonnant de la fierté aux habitants, attirant de nouveaux arrivants... et permettant de développer de nouvelles initiatives.

Cet exemple témoigne du levier majeur que peut constituer un leadership partagé pour accroître le capital socio-territorial d'une collectivité. Le **partage du leadership ne signifie pas la fin des leaders individuels**, bien que l'accent soit mis sur la coopération entre acteurs.

Le rôle du leader est en effet de porter et d'incarner une vision, de motiver et mettre en confiance les autres acteurs, et de faciliter la conduite du projet. C'est ce qui s'est passé dans le cas du projet collectif d'EPV (binôme de leaders) ou du projet de développement d'une chaufferie bois de l'AFUL Chantrerie à Nantes (leader individuel).

S'ajoutent au(x) leader(s) individuel(s) des capacités collectives permettant d'associer d'autres acteurs au projet et ainsi de multiplier l'accès aux ressources. On peut alors partager le leadership entre les acteurs selon les compétences nécessaires, les occasions qui se présentent et les obstacles à affronter. Ainsi à EPV, la diversité des compétences des membres a soutenu le projet commun et permis une montée en compétence collective. Il faut donc voir une complémentarité entre trois formes de leadership<sup>3</sup>:



### Selon J-L Klein, pour développer un leadership partagé, un groupe local devra :

- Veiller à combiner des **ressources endogènes** (provenant des membres du collectif) et des **ressources exogènes** (mobilisées grâce aux autres acteurs et organisations locales).
- Faire en sorte que les tensions et désaccords ne mènent pas à des blocages mais à des **compromis** permettant de faire progresser les initiatives. Pour cela, le groupe doit :
  - Développer un consensus fort sur le problème central ;
  - Assurer un équilibre du pouvoir pour que tous les acteurs puissent se faire entendre et écouter ;
  - Insister sur la dimension innovatrice de l'initiative locale.
- Veiller à l'insertion des leaders dans différents **réseaux**, à la fois territoriaux et sectoriels.
- Assurer l'équilibre entre un leadership **stable**, nécessaire pour bien connaître les réseaux et ressources existantes, et un leadership ouvert au **renouvellement** et évolutions.
- Permettre le développement de capacités à **partager le savoir-faire** acquis, favorisant notamment les dynamiques d'apprentissage collectif.

<sup>3</sup> Juan-Luis Klein, « Le leadership partagé : une condition pour le développement local », in *L'Etat du Québec 2012*, publié par l'INM, Boréal, pp. 84-91.

## COMMENT S'Y PRENDRE POUR DÉVELOPPER DES CAPACITÉS À FAIRE ENSEMBLE ?



FLASH  
TES N°11

mars  
2022

LE LEADERSHIP  
PARTAGÉ

Sur chaque territoire, le chemin pour développer un leadership partagé sera bien sûr sinueux et singulier. Quelques pistes peuvent néanmoins être identifiées. En voici trois, présentées lors du séminaire annuel de TES en 2021 :

### **PARTIR DES SPÉCIFICITÉS DU TERRITOIRE POUR EMBARQUER LES ACTEURS, LÀ OÙ ILS SONT**

Pour Cyria EMELIANOFF<sup>4</sup>, les pratiques existantes d'un territoire peuvent constituer un socle pour lancer des dynamiques de transition larges et inclusives. Être à l'écoute des habitants peut ainsi permettre :

- **D'engager des échanges à partir des connaissances et savoir-faire locaux.**  
Par exemple, dans le hameau de Bouix à Avesac, l'écoute des « anciens » a été cruciale pour comprendre les enjeux locaux et lancer une dynamique<sup>5</sup>.
- **D'intéresser des acteurs parfois réticents** en faisant de la réparation de « leur » territoire la base du faire ensemble – et ainsi associer des émotions positives au mot « transition », qui peut parfois avoir valeur de repoussoir. On peut citer notamment l'exemple de Loos-en-Gohelle, où l'accent mis sur l'histoire partagée de ce territoire minier a permis de mobiliser les habitants autour de démarches de transition.
- **D'élargir la portée des démarches de transition** en reconnaissant et soutenant toutes les initiatives du territoire – aussi petites ou ponctuelles qu'elles soient. Permettre aux habitants de se réapproprier leurs rues peut être une piste intéressante à explorer.

### **METTRE EN PLACE DES OUTILS AU SERVICE DES COOPÉRATIONS SUR LES TERRITOIRES**

Comme le rappelle Claire ROUMET<sup>6</sup>, différents outils peuvent être développés par les collectivités pour soutenir des formes de leadership partagé. Energy Cities identifie notamment l'élaboration des budgets municipaux avec les habitants, la création de laboratoires urbains, la co-construction de projets municipaux, la mise en place de politiques de démocratie participative, le lancement de partenariats multi-acteurs<sup>7</sup>...

Ainsi, à Grenoble, la municipalité s'est appuyée sur une forte culture démocratique locale pour développer un laboratoire urbain de participation citoyenne. La municipalité soutient des initiatives citoyennes à travers la mise en place d'un budget participatif ou des conseils citoyens indépendants. Elle tente aussi d'inclure les citoyens dans les projets municipaux, par exemple grâce au Grenoble CivicLab qui vise à co-concevoir des outils numériques.

### **DÉVELOPPER LES CAPACITÉS PERSONNELLES ET INTERPERSONNELLES DES INDIVIDUS**

Enfin, comme en témoigne Christine AUDOUX<sup>8</sup>, les dynamiques d'interactions entre acteurs sont capitales pour développer des capacités collectives. Jean-François CARON, maire de Loos-En-Gohelle, disait ainsi : « En tant que maire, mon rôle est celui d'un entraîneur-joueur : il s'agit d'agencer au mieux les acteurs et de faire système<sup>9</sup> ».

<sup>4</sup> Géographe, professeure à l'Université du Maine.

<sup>5</sup> Enquête de Cyria Emelianoff et Nicolas Régis (ECPV) à Avesac.

<sup>6</sup> Responsable des orientations et partenariats stratégiques à Energy Cities.

<sup>7</sup> Sylvie Lacassagne et al. Fabrique de Transition Démocratique - Implication des citoyens dans la transition énergétique en Europe, Rapport Energy Cities, 2020.

<sup>8</sup> Sociologue intervenante, consultante et chercheuse.

<sup>9</sup> « Faire la ville, c'est la co-produire », *Demain la Ville*, octobre 2016. Accessible [ici](#).



Il est certain que sans l'implication de tous les acteurs, un leadership partagé ne pourrait complètement se développer sur les territoires. Or, comment mobiliser notamment ceux qui, du fait des épreuves de la vie, subissent des formes de mépris et tombent parfois dans le ressentiment<sup>10</sup> ? Pour inclure ces publics, un leadership partagé devra faire preuve d'une **double capacité** :

- Il s'agit d'une part de permettre aux acteurs de reconnaître leur propre capacité à dire et à agir. Cette capacité essentielle d'auto-désignation peut être favorisée par des conditions (espaces, événements, ateliers...) qui en favorisent l'émergence.
- D'autre part, les leaders doivent savoir reconnaître les individus dans leurs capacités, tant au niveau de leurs discours que de leurs actions. Ainsi, cette capacité d'imputation permet aux acteurs de réellement participer à une dynamique et d'éviter le rôle de simple « exécutant ».

Cette double capacitation des acteurs, qui ne peut se faire sans la conscience, l'attention et les actes délibérés des leaders, s'avère sans doute une **condition essentielle pour engager des dynamiques collectives** sur les territoires.

## QUELS ENJEUX SUR LES TERRITOIRES ?

Se mettre à coopérer sur un territoire pour développer des capacités à faire ensemble... cela ne va donc pas de soi !

Comme en témoignent les acteurs sur les territoires pilotes du Programme TES, les dynamiques de coopération vont à l'encontre de représentations fondamentales de notre modernité (séparation public/privé, concurrence économique...) et de la manière dont nos sociétés sont organisées (répartition des compétences par échelon territorial, appels à projets...).

**Favoriser le portage politique des initiatives de coopération** implique ainsi de lever certains freins relatifs aux représentations. Comprendre, par exemple par le module de formation sur les modes de vie mis en place par le Collège avec l'Ademe PDL et le CNAM, que la coopération entre acteurs est un préalable essentiel au changement des pratiques.

Il s'agit également de **s'appuyer sur des collectifs d'élus et d'agents**, incluant idéalement les maires. L'objectif est alors de créer une assise pour des convergences entre les projets communaux et le projet de territoire, comme le propose le réseau de projets pilotes portés par les maires du Pays de Pouzauges.

Enfin, un enjeu fondamental consiste à **apprendre à faire ensemble** entre les différents acteurs des territoires en dépassant les logiques de chacun. Et il y a tout à y gagner comme en témoigne la collaboration entre l'association EPV et Redon Agglo pour lancer des dynamiques collectives sur des territoires pilotes – une zone d'activités, un hameau, un centre-bourg : à EPV, le rôle de facilitateur, à Redon Agglo la charge de construire des articulations entre les initiatives qui émergent et leurs politiques publiques.



### ALORS, QUELLES PISTES POUR AVANCER ?

- Réfléchir à la question des échelles sur lesquelles mobiliser la société civile et bien choisir les projets pour donner envie de s'y impliquer.
- Laisser faire les dynamiques spontanées (y compris celles que les collectivités n'ont pas déclenchées).
- Développer des espaces de montée en compétence collective pour les acteurs locaux.
- Travailler au soutien et à la diffusion des initiatives.

<sup>10</sup> Pierre Rosanvallon, *Les épreuves de la vie*, Paris, Gallimard, 2022 ; Cynthia Fleury, *L'amer*, Paris, Gallimard, 2021.

## LE PROGRAMME TES, EN QUELQUES MOTS...

Le Programme partenarial d'action-recherche transitions écologiques & sociétales (TES) travaille de manière systémique à l'articulation des politiques publiques et des initiatives collectives de la société civile, pour favoriser les transitions au niveau territorial.

[www.college-transitions-societales.fr](http://www.college-transitions-societales.fr) • [college-ts@imt-atlantique.fr](mailto:college-ts@imt-atlantique.fr)

