



DES LEADERSHIPS PLUS ALTRUISTES POUR PORTER LES TRANSITIONS SUR LES TERRITOIRES ? QUELS PARCOURS ?

RÉSUMÉ

Porter les transitions écologiques et sociétales sur les territoires appelle à se mobiliser au-delà de nos intérêts individuels et collectifs immédiats. La crise écologique impose notamment de modifier nos modes de vie pour assurer un futur vivable.

Quelles sont donc les qualités que doivent développer les leaders des transitions pour aborder le monde de demain ? Comment repérer et accompagner le développement de leaderships plus partagés et plus altruistes ?

LE LEADERSHIP : UNE DIMENSION INDISPENSABLE DES PROJETS COLLECTIFS DE TRANSITIONS

La question du leadership encore impensée voire taboue aujourd'hui, représente **un véritable challenge pour la mise en œuvre des transitions écologiques et sociétales** :

“ Quelles femmes et quels hommes, et quelle dynamique collective, seront capables d'embarquer largement sur les territoires les différents acteurs pour porter un projet de transformation radicale de nos modes de vie ? ”

Au sein des collectifs, le leadership répond à plusieurs fonctions :

→ UNE FONCTION DE RÉGULATION DU COLLECTIF

Elle permet aux différents membres du groupe de trouver leur place au sein du collectif et d'exprimer au mieux leur potentiel en exploitant leur pouvoir d'agir (processus de capacitation). Il s'agit aussi de gérer la conflictualité inhérente à tout processus collectif en offrant un cadre où celle-ci peut s'exprimer et en l'utilisant pour faire avancer le collectif.

→ UNE FONCTION DE MOBILISATION D'UNE CAPACITÉ D'ACTION COLLECTIVE

Elle permet de rendre le collectif efficace en développant sa puissance d'agir. Cela implique d'actionner un « pouvoir de » (faire), plutôt qu'un « pouvoir sur » (les autres). Le binôme de leaders de l'association citoyenne EPV*, à son commencement, a ainsi été capable de mobiliser une telle capacité d'action collective autour du projet de développement de parcs éoliens citoyens.

*EPV : Association « Énergies citoyennes en Pays de Vilaine », partenaire du Collège TES

→ UNE FONCTION SYMBOLIQUE D'INCARNATION DU COLLECTIF

Tel un Mahatma GANDHI, un Martin Luther KING ou une Greta THUNBERG, le ou les leader(s) peuvent jouer un rôle symbolique et cristallisateur autour d'une cause et au sein d'un groupe pour permettre d'amplifier la portée de l'action collective en rendant plus clair et identifiable le message véhiculé.

Si ces différentes fonctions semblent donc nécessaires, qu'est-ce qui **distinguerait plus particulièrement des leaderships davantage capables de répondre aux enjeux de transitions ?**

VERS DES LEADERSHIPS PLUS PARTAGÉS ET PLUS ALTRUISTES POUR LES TRANSITIONS



FLASH
TES N°12

août
2023

DES LEADERSHIPS PLUS
ALTRUISTES

Aux antipodes des leaderships traditionnels associés souvent à des phénomènes de domination, d'instrumentalisation et alimentés par la poursuite d'intérêts personnels, **les transitions supposent des leaderships plus partagés et plus altruistes**. Selon Matthieu RICARD, l'altruisme est une force motivationnelle qui n'est pas neutre d'un point de vue éthique, puisque qu'elle a pour objectif d'accroître le bien d'autrui, en lien avec des notions de compassion, de coopération et de préoccupation de l'autre¹.

Alors que nos modes de vie actuels nous conduisent tout droit à des catastrophes dont l'ampleur ne fera que grandir au fil du temps, **il nous faut agir aujourd'hui au détriment d'intérêts immédiats et pour des résultats dont la temporalité dépasse notamment les mandats politiques**. Nous pouvons trouver plus que nous ne le croyons des exemples, dans l'histoire mais aussi autour de nous, d'individus et de collectifs ayant agi avec pouvoir et altruisme. En 1990, la couche d'ozone était dans un état tellement dégradé que la survie des espèces était menacée ; les pays du monde se sont alors rassemblés pour signer et mettre en œuvre le protocole de Montréal, ce qui permet aujourd'hui à la couche d'ozone d'être revenue à un niveau presque normal².

Le propre du leadership partagé et altruiste est de **favoriser le développement de coopérations** entre les acteurs. De fait, les transitions écologiques et sociétales ne pourront se faire sur les territoires sans la population. L'évolution des modes de vie suppose, comme le rappelle Jean-François CARON³, de « s'adresser à l'intime des gens » (leur demander de changer leur façon de se déplacer, de s'alimenter, d'organiser leurs loisirs...). Cette dimension plus subjective des transitions demande de **faire preuve d'une empathie particulière** qui diffère des registres de la morale ou de l'injonction. Pour reprendre la définition du psychologue Frans DE WAAL, l'empathie correspond à une capacité de **comprendre et de partager les sentiments de l'autre**, d'un point de vue à la fois cognitif et émotionnel⁴.

Alors que nous entrons de toute évidence dans une ère qui sera marquée par des chocs écologiques, **l'enjeu de solidarité apparaît central** : les transitions n'advieront véritablement que dans la mesure où elles seront justes et n'abandonneront personne en chemin. **Dans les moments de déstabilisation collective, l'engagement altruiste doit permettre de maintenir un cap au service de l'ensemble du collectif**. La Première Ministre néo-zélandaise, Jacinda ARDERN, a notamment fait preuve d'une telle capacité face aux crises successives de l'attentat terroriste de deux mosquées à Christchurch en 2019 puis de la pandémie de Covid-19 en 2020. Par son empathie, sa capacité d'écoute et sa compassion envers sa population, elle a su rassurer l'ensemble du pays et maintenir la cohésion sociale dans ces temps difficiles.

UNE QUESTION DE DISPOSITIONS ET DE COMPÉTENCES ?

Pour porter les transitions sur les territoires et embarquer la population sur le long terme, les **leaders devront mobiliser des dispositions et compétences particulières**.

La fonction mobilisatrice du leadership se joue notamment sur **le registre de l'imaginaire**, par la formulation de visions communes et partagées de l'avenir d'un territoire. Ce registre imaginaire implique les affects et suppose une éthique particulière : a contrario de toute instrumentalisation, la fonction leadership propose une inspiration permettant à chacun de se situer librement par rapport à cette proposition et dans une optique de co-construction.

La posture et les compétences des leaders sont ici directement engagées, alors qu'il s'agit à la fois **d'exprimer du désir et du rêve en se démarquant de toute logique d'emprise**.

¹ Matthieu RICARD et Tania SINGER, *Pouvoir & Altruisme*, Allary Editions, 2018.

² Johan ROCKSTRÖM, « Le maintien de l'humanité dépend d'une planète harmonieuse », in Matthieu RICARD et Tania SINGER, *Pouvoir & Altruisme*.

³ Maire de Loos-en-Gohelle (démonstrateur ADEME de la conduite du changement vers une ville durable depuis 2014), directeur de la Fabrique des transitions.

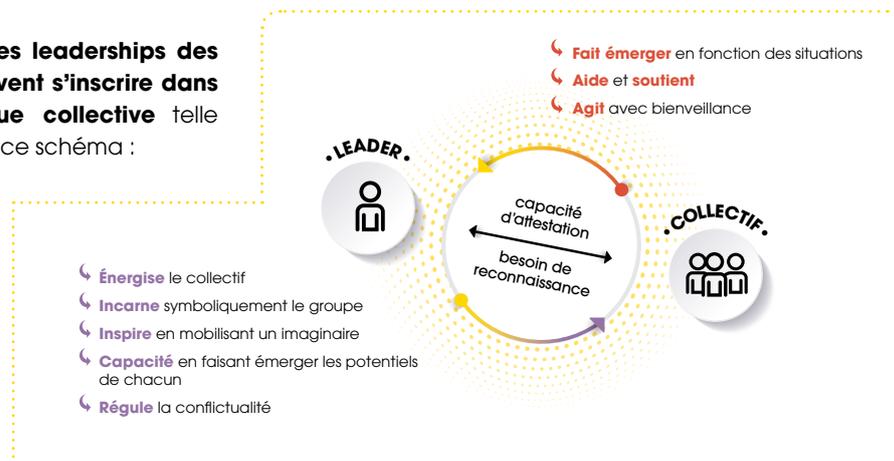
⁴ Frans de WAAL, « Le pouvoir et l'altruisme chez les primates mâles alpha », in Matthieu RICARD et Tania SINGER, *Pouvoir & Altruisme*.



À l'instar de Jean-François CARON à Loos-en-Gohelle ou d'autres leaders de ce type très innovants et mobilisateurs, la **capacité de mise en mouvement** des acteurs s'appuie sur des qualités personnelles du leader, qui représentent une véritable « **source d'énergie** » pour le collectif. C'est lui qui doit permettre aux membres du groupe de se revitaliser et de se motiver.

Pour Christine AUDOUX⁵, le leader doit disposer en fait d'une double capacité d'attestation. Il s'agit ici de permettre et faciliter un **double processus de reconnaissance** : reconnaissance par les acteurs de leurs capacités propres, reconnaissance par le leader de ces capacités, ce qui permet en retour aux acteurs du collectif de reconnaître le leader dans son rôle.

→ Pour résumer, **les leaderships des transitions doivent s'inscrire dans une dynamique collective** telle que décrite sur ce schéma :



UNE QUESTION DE DISPOSITIONS ET DE COMPÉTENCES ?

Contrairement aux idées reçues, l'usage bienveillant et donc non-violent du pouvoir n'est pas associé nécessairement à de la faiblesse mais atteste au contraire d'une forme de courage. Le courage consiste notamment ici à oser être soi-même avec d'autres. Il se nourrit d'une **maturité personnelle qui est le produit d'un cheminement**.



Le psychanalyste Carl Gustav JUNG a développé le concept d'**individuation**, qui éclaire cette notion de cheminement. Lors de ce cheminement, l'individu est appelé au cours de son existence à s'individualiser, c'est-à-dire à évoluer de la première base de sa personnalité, très construite socialement, vers une partie plus singulière et essentielle de lui-même. Si la personnalité, ou le MOI (persona – le masque), est au fond une nécessaire adaptation de l'individu aux attentes perçues (d'autrui, de la société), la **dynamique de maturation** peut laisser progressivement émerger chez l'individu des capacités plus ouvertes et plus créatives, lui permettant d'être véritablement lui-même en intégrant toutes les dimensions de son être. Dans ce processus de prise de conscience et d'acceptation de soi, s'ouvre également une conscience de ce qui nous relie aux autres, et à plus grand que nous (aux archétypes dirait Jung) et il en émerge une plus grande capacité d'écoute, de compréhension, de se relier intimement à soi, aux autres, humains, non-humains.

En ce sens, la dynamique individuelle de maturation, le niveau de conscience et de capacité à se relier, est une **ressource-clé pour la coopération**, notamment parce qu'elle permet une prise de distance vis-à-vis des projections inconscientes et des rapports de force qui les accompagnent. Si le MOI n'existe qu'en se comparant (les mêmes, les autres), le JE dans l'individu se constitue en s'adressant aux autres et en s'inscrivant dans une dynamique éminemment collective. **Assumant plus consciemment ses propres doutes et fragilités, l'individu est moins en proie à la peur de l'autre, et donc au besoin de maîtrise et de prise de pouvoir.**

⁵ Sociologue intervenante, consultante et chercheuse. Voir Flash TES n°11 pour plus de détails sur ce concept.



→ **Les dynamiques de leadership partagé alimentent alors un cercle vertueux : les maturités individuelles favorisant la qualité des collectifs et la qualité des collectifs encourageant et sollicitant les processus individuels de maturation.** La perspective altruiste correspond à la compréhension du lien profond entre épanouissement des uns et des autres, entre individu et collectif. Le leadership partagé est la traduction en termes de capacités de la qualité des liens et de la confiance établie.

QUELS PARCOURS DE FORMATION PROPOSER ?

Si il nous faut donc favoriser des leaderships plus partagés et plus altruistes, reste à savoir par quels processus de formation et d'apprentissage accompagner individus et collectifs, acteurs et leaders.

→ PROPOSER DES **PARCOURS DE FORMATION QUI FACILITENT LES PROCESSUS DE MATURATION**

Il s'agit donc d'encourager, dans les parcours personnels et professionnels, le développement de qualités relationnelles, des aptitudes personnelles, intellectuelles et affectives... Auxquelles il faut ajouter la dimension de l'éthique, qui interroge les intentions, les motivations et les valeurs comme l'empathie, le respect de l'autre et l'intégrité.

→ INVENTER DE **NOUVELLES FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENTS** AUTOUR DE LA QUESTION DU LEADERSHIP POUR **AIDER DES PROJETS DE TRANSITION**

Il s'agit à la fois d'**accompagner les nouveaux leaders** et d'**aider les leaderships plus traditionnels à intégrer des dimensions partagées et altruistes** dans leur façon de gouverner. De multiples travaux de recherche en sciences sociales comme en psychologie ou neurosciences⁶ sont de ce point de vue très encourageants quant à nos capacités d'évolution.

→ DÉVELOPPER DES **ACCOMPAGNEMENTS QUI PROVOQUENT DES PRISES DE CONSCIENCE** ET **DONNENT ENVIE DE CHANGER**

L'enjeu est de changer, chacun et ensemble, pour devenir de « meilleurs êtres humains » (dans les mots de Matthieu RICARD) et construire des collectifs plus résilients. Plus que des apports intellectuels, ces formations doivent proposer des rencontres et supposent des intervenants et formateurs inspirants et témoignant de leur propre parcours.

→ PLACER AU CENTRE DE CES PARCOURS L'**EXPÉRIENCE, SUBJECTIVE ET INTER-SUBJECTIVE,** **AVEC D'AUTRES MAIS AUSSI AVEC LE SENSIBLE, LE VIVANT, LES NON-HUMAINS**

Cette expérience doit se combiner avec des **espaces de réflexivité** et d'élaboration individuelle et collective pour permettre aux personnes en situation de responsabilité de « toucher » en profondeur leurs représentations et faire émerger d'autres possibilités intérieures et d'action.

Autrement dit, il s'agit davantage de **provoquer des « dé-prises »** que d'équiper encore et encore des dirigeants à muscler leur action. **Si la fragilité s'invite, c'est au bénéfice des liens vivants** qui peuvent se retrouver pour rendre des collectifs plus acteurs autour de dirigeants conscients.

⁶ Voir notamment les travaux de Tania SINGER, spécialiste des sciences humaines cognitives et du cerveau, sur la pratique de la méditation. Cf Tania SINGER, « Point de vue des neurosciences sur le pouvoir et l'altruisme : comment s'entraîner à développer l'attention à autrui et la compassion ? », in Matthieu RICARD et Tania SINGER, *Pouvoir & Altruisme*.

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-tes.fr • contact@college-tes.fr

