



Un type de leadership capable de traverser l'incertitude

Liz Weaver, Institut Tamarack

Bill Fulton et Jodi Hardin, The Civic Canopy

Considérant l'ampleur des bouleversements causés par la pandémie mondiale, les mouvements sociaux qui ont inspiré les actions exigeant une justice raciale de même que les chocs économiques qui ont suivi, la nécessité de mettre en place un leadership efficace se fait fortement ressentir. Le présent article s'inspire de la documentation de plus en plus abondante sur les modèles de leadership et applique ces derniers à la situation qui règne actuellement dans les communautés à travers le Canada et les États-Unis.

Nous ne prétendons pas fournir ici quelque solution ou recommandation que ce soit. Nous proposons plutôt de vous faire part de nos réflexions quant aux différents types de leadership (souple, collaboratif et de rupture/émergent) et à la manière de les utiliser pour induire un changement profond, durable et transformateur. Chaque type de leadership que nous décrivons ici trouve son utilité, mais aucun n'est à lui seul en mesure d'apporter des résultats transformateurs. Néanmoins, si nous n'accordons pas une plus grande place au leadership de rupture/émergent, jamais nous ne parviendrons à instaurer une véritable équité.

Nous présentons les caractéristiques, forces et limites individuelles de ces trois types de leadership (souple, collaboratif et de rupture/émergent), en plus de fournir quelques exemples afin d'illustrer leur fonctionnement.

Il est important de noter que nous n'avons aucune idée de la durée de la course dans laquelle nous nous sommes engagé-e-s. Lorsque la pandémie de COVID-19 s'est déclarée au début de mars 2020, plusieurs d'entre nous croyaient que nous retournerions à nos bonnes vieilles habitudes l'été venu. Mais aujourd'hui, après plus de deux ans de pandémie, la situation n'est toujours pas revenue à la normale. Or, la présente analyse des différents types de leadership pourrait aider chacun-e d'entre nous à traverser l'incertitude.

LE LEADERSHIP DOIT GUIDER LA RUPTURE ET LE CHAOS

Notre monde vit actuellement un rare moment de bouleversements historiques. Les choses changent et sont projetées dans une nouvelle réalité qui n'a plus rien à voir avec la routine à laquelle nous nous sommes habitué-e-s. Il s'agit à la fois d'une période de danger et

d'innovation. Nous jetons un nouveau regard sur différentes formes d'injustices qui durent depuis longtemps : disparités quant à l'état de santé, présence de structures d'oppression au sein des forces policières, situations économiques précaires.

Dans un article intitulé *L'impact collectif après la pandémie*, Liz Weaver décrit comment les communautés répondent à la crise de COVID-19, organisent la reprise, et finissent par atteindre la résilience. Alors que nous passons de l'étape initiale d'intervention à celle de la reprise, nous courrons un grand risque; le risque de retourner à un état où les choses « sont comme elles l'étaient », mais celui, plus grave, de retourner à nos vieilles manières de résoudre les problèmes complexes et à grande échelle — à l'aide d'institutions politiques polarisées et de structures économiques inéquitables. Nous savons que ces vieilles manières de résoudre les problèmes ne fonctionnent pas. Il nous faut quelque chose de nouveau.

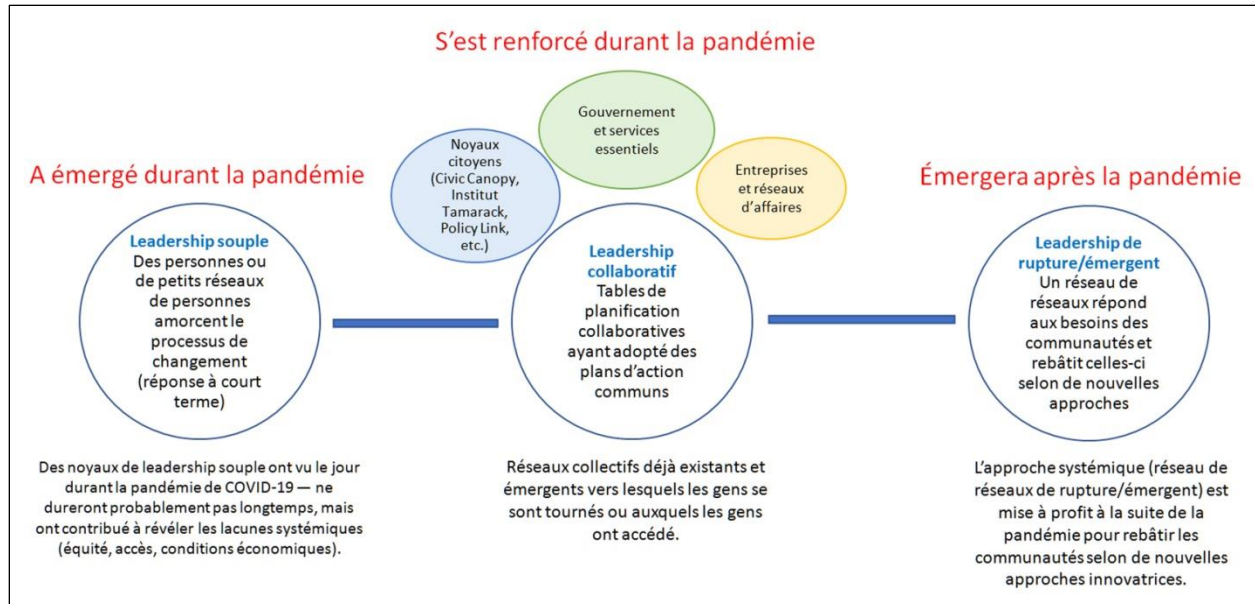
Nous croyons nécessaire d'emprunter une avenue différente qui va au-delà des manières habituelles d'envisager l'étape de mitigation souvent axée sur la réduction des dommages potentiels. Nous croyons nécessaire d'embrasser l'instabilité qui règne actuellement et de mettre à profit les nouveaux types de leadership requis en périodes de grands changements. Selon nous, comprendre et tirer parti de ces différents types de leadership contribue à transformer collectivement les systèmes. Or, une approche transformatrice demeure nécessaire afin de mieux reconstruire en plaçant la justice et l'équité au premier plan.



Nous croyons nécessaire d'embrasser l'instabilité qui règne actuellement et de mettre à profit les nouveaux types de leadership requis en périodes de grands changements.



Au cours des six derniers mois, nous avons été témoins d'actes héroïques de compassion, de solutions innovantes résultant du leadership collaboratif, et d'exemples de vastes changements systémiques à travers les réseaux. Les types de leadership (souple, collaboratif et de rupture/émergent) abordés dans le présent article constituent différentes approches par lesquelles des personnes et des groupes de citoyen-ne-s ont répondu et se sont adaptés à l'incertitude et à la crise. Chaque type de leadership comporte ses forces et ses limites. Et chacun d'eux trouve son utilité, mais à différents moments et pour différentes raisons. Combinés de manière stratégique, ils offrent le potentiel de canaliser efficacement l'énergie des communautés afin que celles-ci combent leurs besoins immédiats tout en s'attaquant à la source des problèmes qui règnent dans les communautés.



LEADERSHIP SOUPLE (intervention d'urgence)

ÉTUDES DE CAS

CareMongering Hamilton est un exemple de réseau communautaire souple offrant du soutien individuel et collectif ainsi que des ressources. Bien souvent, en à peine quelques minutes, ses membres sont capables de trouver les outils, les contacts et les ressources dont ils ont besoin pour éviter qu'eux ou leur famille sombre dans la crise.

Au cours des premières semaines de la pandémie de COVID-19, l'Institut Tamarack a publié des comptes rendus décrivant comment les communautés et les citoyen-ne-s ont réagi. L'infolettre COVID and Community Building relate comment les citoyen-ne-s et les dirigeant-e-s à travers le Canada sont parvenus à jouer de souplesse pour changer leur communauté.

Le sentiment d'urgence et le climat de crise imminente qui régnaient au début de la pandémie ont incité les communautés à recourir à un type de leadership particulièrement bien adapté aux besoins immédiats : le leadership souple. Le leadership souple permet de déployer une réponse prompt et ciblée. Il se concrétise habituellement par la mobilisation de personnes ou de petits groupes d'intervention rapide répondant aux besoins immédiats de leur communauté. De nature généralement communautaire, ces noyaux d'intervention sont mus par un sentiment d'empathie les amenant à se demander ce qu'ils peuvent faire dans l'immédiat pour aider.

CARACTÉRISTIQUES

Altruisme, assistance et relations : De nombreux noyaux de leadership souple ont rapidement vu le jour durant la première phase de la crise de COVID-19. Ils se sont mobilisés, ont agi avec souplesse et agilité, ont appris et

se sont adaptés rapidement, puis sont passés à l'action. Nous avons été témoins de situations où les gens se sont rassemblés au cours des premières semaines et des premiers mois de la

crise pour s'assurer de la capacité des hôpitaux à prendre en charge les patient-e-s, et pour soutenir leur famille et leur voisinage.

Par exemple, des réseaux d'« aidant-e-s » et des groupes d'entraide ont été mis sur pied pour faire l'épicerie et acheter les médicaments des personnes âgées. Des stationnements d'écoles ont été aménagés pour distribuer des déjeuners et des dîners aux élèves et aux familles, et de vastes espaces normalement consacrés aux activités parascolaires ont été transformés en garderies pour les enfants des travailleuses et des travailleurs essentiels. Ces mesures ont été motivées par la nécessité de répondre à des besoins immédiats et pressants, en plus d'être guidées par des données et un sentiment d'urgence, sans aucune intervention de quelque structure complexe ou appareil administratif que ce soit.

Se faire entendre : Nous avons également assisté à la montée d'une vague spontanée de manifestations en réaction à la violence policière mise en lumière par la vidéo devenue virale du meurtre de George Floyd. Plusieurs nuits durant, des personnes et des groupes se sont mobilisés dans plusieurs villes de la planète pour dénoncer non seulement cette mort, mais également le racisme institutionnalisé qu'elle a révélé. Bien que les mouvements protestataires s'ancrent dans des stratégies à long terme et des structures pré-existantes, chacune des marches et des manifestations auxquelles ils ont donné lieu sont autant d'exemples de gestes spontanés.

Au fil du temps, les marcheuses et marcheurs se sont ralliés autour d'appels à transformer le système en profondeur, à réformer la police et à apporter d'autres changements systémiques, ce qui prend plusieurs années à mettre en place (voir la section sur le leadership de rupture/émergent ci-après). Néanmoins, ces marches ont été l'expression spontanée d'une volonté profonde et commune de passer à l'action face à un besoin criant. Ces marches illustrent le rôle du leadership souple dans le changement communautaire.

FORCES

Ces noyaux de leadership souple ont fait preuve **de flexibilité et d'adaptabilité** et ont rapidement été en mesure de prendre des décisions et de mobiliser des ressources. Certains d'entre eux ont su promptement **innover** en réaménageant des infrastructures existantes et en les réaffectant à de nouveaux usages, alors que d'autres ont mis en place des mécanismes permettant de déployer des ressources. Par exemple, des entreprises ont cessé de fabriquer des chandails de soccer et se sont mises à produire des masques de protection. Des communautés ont négocié de nouveaux partenariats avec les restaurants, les banques alimentaires, de même que les travailleuses et travailleurs du secteur du transport. Les gouvernements, les entreprises et les organisations à but non lucratif sont rapidement parvenus à offrir des primes de risque et des allocations de maladie à leurs employé-e-s, en plus de se convertir au télétravail. Les fondations se sont mises à offrir du financement selon des modalités flexibles afin que les organisations à but non lucratif puissent rapidement répondre aux besoins locaux. Les marches et les manifestations ont semblé envahir les rues du jour au lendemain, les médias sociaux propageant rapidement la nouvelle de tels événements.

L'ensemble des secteurs, incluant les gouvernements, les entreprises et les organisations à but non lucratif, ont réagi en faisant preuve de souplesse, **se rapprochant de partenaires inhabituels** de sorte à induire d'importants changements. La Prestation canadienne d'urgence (PCU) a permis de verser une aide financière mensuelle aux personnes ayant perdu leur emploi, aux travailleuses et travailleurs contractuels, aux consultant-e-s et aux étudiant-e-s de sorte à assurer une certaine stabilité et sécurité sur le plan financier à ceux-ci et à leur famille. Les propriétaires de logements ont été empêchés d'évincer leurs locataires, et la date limite du 1^{er} avril pour soumettre les déclarations de revenus a été reportée. Ces exemples montrent que les gouvernements peuvent agir rapidement et avec une certaine souplesse.

La technologie a grandement contribué à renforcer la capacité à réagir. Les membres des communautés ont ainsi pu rester en contact de façons nouvelles et différentes, accédant ainsi à une foule de personnes ayant des ressources à partager ou des besoins à combler.

Ces mesures initiales découlant d'un leadership souple ont également révélé les lacunes historiques et systémiques présentes dans les communautés. Elles ont permis de **mieux prendre conscience** du rôle vital des travailleuses et des travailleurs essentiels, qu'il s'agisse de travailleuses et de travailleurs de la santé, de commis-e-s d'épicerie ou de prestataires de services de garde d'enfants; du nombre de Canadien-ne-s et d'Étatsunien-ne-s qui ne gagnent pas un salaire décent; et des défis posés par l'accentuation du stress et des problèmes de santé mentale. Pour résumer, tant les mesures pour contrer les effets de la COVID-19 que les marches organisées dans le but d'exiger une justice raciale découlent d'un leadership souple et permettent de **mettre en lumière les inégalités qui persistent dans nos communautés**.

LIMITES

Le leadership souple a la capacité de s'adapter à la situation, car il est alimenté par un sentiment d'urgence. Toutefois, cela le rend également fragile et peut compromettre le maintien à long terme des solutions initiales. La capacité de réponse peut s'épuiser si la crise n'est pas rapidement résolue. Tôt ou tard, même les dirigeant-e-s qui sont les plus à l'écoute de leur communauté doivent s'occuper de leurs propres besoins ou rediriger leur attention vers d'autres priorités. Les ressources s'épuisent, l'attention baisse et les gouvernements et les organisations à but non lucratif retournent aux formes de services qu'ils offrent normalement.

Une autre limite propre au leadership souple réside dans le fait qu'il **visé principalement à traiter les symptômes** et non les causes profondes qui se cachent derrière. C'est évidemment ce qu'il faut faire — lorsque les gens manquent de nourriture, ils ont davantage besoin d'une solution immédiate que d'un réaménagement du système alimentaire. Néanmoins, à mesure que la pandémie se prolonge, ces noyaux initiaux aptes à apporter des solutions rapides sont souvent **incapables d'induire les changements systémiques plus profonds qui s'imposent**. Ces noyaux sont créés pour pallier les lacunes des systèmes existants mais mettent également en évidence la nécessité d'abandonner de nombreux systèmes pour en créer de nouveaux. Si ce type de leadership est maintenu, il risque ultimement de ne plus être en mesure de répondre adéquatement aux besoins, et de se détourner de la question de l'équité raciale.

Finalement, afin de répondre rapidement aux besoins, les solutions mises de l'avant par le leadership souple **confèrent généralement un rôle passif aux personnes les plus touchées** par le problème en cause. Les adaptations et les innovations à court terme ne permettent pas nécessairement aux personnes les plus affectées d'en bénéficier pleinement et indéfiniment.

TIRER PARTI DES FORCES ET DES LIMITES

Bien qu'il existe certaines limites à ce type de leadership, il importe de préserver ses forces. Le leadership souple a donné vie à un nouveau réseau de dirigeant-e-s qui se sont engagés à agir pour améliorer la vie communautaire. Or, qu'est-ce qui les motive à agir ainsi? Quelle prochaine étape envisagent-ils pour eux-mêmes? Parmi les leçons qu'ils ont apprises, lesquelles pourraient être utiles aux initiatives de changement communautaire? Que faire pour mettre ces personnes en contact avec les structures et les systèmes présents dans les communautés? De quelle manière ce type de leadership pourrait-il servir à mettre en lumière les lacunes des systèmes actuels? Quelles leçons sont tirées?

LEADERSHIP COLLABORATIF (impact collectif)

Le leadership souple déployé au début de la pandémie de COVID-19 s'est partiellement mué en un leadership collaboratif de plus longue durée dans l'espoir d'instaurer une « nouvelle version de la normalité ».

De plus, d'autres formes de réseaux collaboratifs sont venues combler le vide en établissant des liens entre les personnes, en leur distribuant des ressources et en leur offrant du soutien. Lorsque les personnes et les organisations ont adopté le télétravail, le besoin de créer des liens formels et informels s'est accru. Les approches de leadership collaboratif ont alors évolué et ont permis la création d'espaces pour partager des idées, obtenir les dernières nouvelles au sujet des initiatives de changement communautaire, et partager des récits sur la manière de répondre efficacement à la pandémie. Plusieurs projets de nature collaborative ont vu le nombre de leurs membres augmenter durant la pandémie, parfois de plus de 50 %.

CARACTÉRISTIQUES

Typiquement, les approches de leadership collaboratif rassemblent des représentant-e-s d'organisations à but non lucratif, de gouvernements, d'établissements offrant des services essentiels et d'entreprises qui travaillent ensemble pour atteindre un but commun. Dans certains cas, ceux-ci ont suivi des formations afin de répondre aux besoins immédiats, mais ont également déployé des efforts plus proactifs afin de comprendre et de **traiter les causes profondes** du problème sur une plus **longue période**.

Dans d'autres cas, des coalitions communautaires et des initiatives d'impact collectif ont modifié leur mandat et utilisé leurs infrastructures existantes pour **prendre part aux efforts de reprise et maximiser leurs retombées**. De telles initiatives s'efforcent de comprendre les facteurs affectant l'ensemble de la communauté et les organisations en réexaminant leurs priorités et leurs stratégies, et en modifiant leurs approches.

FORCES

Les approches de leadership collaboratif sont reconnues pour rassembler des actrices et des acteurs qui possèdent **différentes perspectives** et qui sont déjà prêts à travailler ensemble à des objectifs communs. **Les relations, la confiance et l'engagement** sont considérés comme des forces sur lesquelles s'appuyer et à partir desquelles s'adapter pour répondre aux besoins émergents dans les communautés. La théorie sur laquelle se base le travail d'impact collectif, les processus auxquels il a recours et les apprentissages qu'il permet de faire offrent une solide base permettant au travail collaboratif de prendre forme et de progresser. Il est admis qu'une seule organisation ou un seul secteur ne peut réduire les inégalités mises en lumière par la pandémie. Les dirigeant-e-s faisant montre d'un esprit collaboratif doivent donc avoir les compétences nécessaires pour rassembler différentes perspectives, aménager un espace où il est possible de discuter ouvertement afin de remettre en question l'état actuel des choses, entreprendre des mesures collectives menant à une vision commune, et élaborer des solutions adaptées capables de s'attaquer aux sources des problèmes. D'ailleurs, plusieurs de ces dirigeant-e-s sont reliés de manière concrète aux besoins de la communauté.

De plus, la plupart des initiatives collaboratives déploient des **stratégies d'engagement communautaire** dans le cadre de leur travail, ce qui permet de joindre les personnes les plus touchées par les problèmes en cause, ou de les mobiliser. L'utilité des initiatives collaboratives communautaires et leur incidence dans leur milieu découlent des mesures qu'elles ont mises en place et des rôles qu'elles ont joués durant la pandémie. C'est notamment le cas au sein des communautés hispanophones qui sont souvent sous-représentées aux tables décisionnelles. Roque Barros de la Ford Family Foundation se souvient qu'une personne impliquée dans l'une

ÉTUDES DE CAS

Vibrant Communities, un réseau qui compte 81 membres représentant 328 communautés à travers le Canada, illustre la capacité d'adaptation de coalitions déjà existantes. D'abord mobilisées afin de répondre à des besoins immédiats, elles se concentrent ensuite sur des solutions politiques potentielles (par ex., examiner la possibilité d'instaurer un revenu de base universel ou d'autres solutions à long terme afin de lutter contre la pauvreté).

PolicyLink a mobilisé ses membres autour du logement abordable, de la réforme de la police et du transport en commun.

Actif dans le nord-ouest des États-Unis, le réseau de bâtisseuses et de bâtisseurs de communautés de la Ford Family Foundation a constaté que les coalitions qui sont parvenues à établir un lien de confiance et une collaboration solides sont celles vers qui les communautés se sont tournées pour combler leurs besoins immédiats révélés par la pandémie.

de ces initiatives collaboratives avait remarqué à quel point leur popularité avait augmenté dans le contexte de la pandémie.

LIMITES

Les coalitions qui ont cherché à s'adapter afin de répondre aux nouveaux besoins durant la pandémie ont tiré profit de nouvelles occasions, mais plusieurs d'entre elles ont également vécu des **conflits internes** (restriction des budgets des gouvernements et des organisations de bienfaisance) et des **guerres de territoire** (organisations à but non lucratif ayant des missions qui se recoupent), en plus d'avoir souffert du manque de leadership éclairé ou collectif au sein du secteur communautaire. Rares sont les actrices et acteurs impliqués dans ces coalitions qui ont radicalement modifié leur façon de travailler afin de promouvoir l'action collective. Qui plus est, la stabilité qu'apportent ces coalitions a fréquemment nui à leur **capacité à s'adapter aux besoins plus fondamentaux des communautés** et des personnes qui remettent en question l'état actuel des choses. Plusieurs de ces coalitions ont contracté des ententes de financement à long terme, et doivent démontrer des résultats bien précis. Elles sont conséquemment plus hésitantes à rompre leurs engagements auprès des fondations, des gouvernements de même que de leurs donatrices et donateurs.

Dans d'autres cas, certains partenaires ont dû composer avec des **contraintes matérielles** et des problèmes internes d'effectifs alors qu'ils tentaient de répondre à la demande pendant cette période de bouleversements. En conséquence, ils ont raté certaines occasions. Il devient en outre plus difficile de savoir de quelle manière le leadership collaboratif et ses modalités d'application permettraient de mieux lutter contre les problèmes systémiques plus profonds mis en lumière par la pandémie et la contestation citoyenne, et ce, en raison de la pression à réagir.

Au fil des années, le travail mené par les coalitions a progressé de sorte qu'elles sont aujourd'hui plus conscientes de l'importance de l'**engagement communautaire** et cherchent davantage à le mettre à profit. Bien que des signes indiquent que les modèles transactionnels d'engagement tendent à céder du terrain à une forme d'engagement plus authentique visant la transformation, cette transition est lente et n'est pas encore terminée. Nombreuses sont les coalitions qui refusent l'abrupt passage d'une approche descendante, souvent utilisée lors des premières étapes du travail d'impact collectif, à une approche ascendante permettant une véritable implication de la base.

Finalement, le travail d'impact collectif et les efforts investis par les coalitions ont parfois été stoppés par la promesse de relever et de **combattre les profonds problèmes systémiques**. Bien que certaines coalitions aient essayé de s'engager dans le travail de changement systémique, rares sont les tentatives qui ont abouti à d'importantes répercussions à l'échelle de la population permettant de réduire les inégalités et d'accroître l'équité.

TIRER PARTI DES FORCES ET DES LIMITES

Bien qu'il existe certaines limites au leadership collaboratif, il importe de préserver ses forces. Ce type de leadership a poussé les dirigeant-e-s à poser les vraies questions et à remettre en question l'état actuel des choses. Or, qu'est-ce qui a stimulé cette volonté de tout remettre en question? Qu'est-ce qui a motivé ces dirigeant-e-s à prendre de nouveaux risques importants? Qu'est-ce qui les motive, et qu'est-ce qui les préoccupe? Que faire pour davantage libérer ces dirigeant-e-s des contraintes budgétaires ou bureaucratiques?

Les exemples de leadership souple et collaboratif présentés montrent que durant les premiers stades de la pandémie, les communautés et les dirigeant-e-s peuvent faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité, passer à l'action, établir des priorités, et s'engager. Ils montrent également que les relations et les partenariats comptent, que le véritable engagement communautaire est essentiel, et que l'élévation de nos visées

permet de mobiliser les gens autour d'actions collectives. Encore plus important, ces exemples montrent que les gens sont parvenus à mieux comprendre collectivement que l'équité — et plus particulièrement l'équité raciale — joue le rôle d'un point de repère; que les systèmes doivent être déconstruits, repensés et reconstruits; et que le leadership est un attribut (non pas un poste) que chaque personne peut mettre à profit. Cette compréhension donne naissance à un troisième type de leadership : le leadership de rupture/émergent.

Les relations et les partenariats comptent, le véritable engagement communautaire est essentiel.

LEADERSHIP DE RUPTURE/ÉMERGENT (transformation des systèmes)

Alors que la pandémie et le mouvement de justice sociale parviennent à ce qu'il est convenu d'appeler la « phase de mitigation », certaines craintes peuvent subsister quant à la possibilité que la nouvelle normalité mise en place n'opère pas une rupture suffisamment radicale avec l'ancienne. Il est important et utile d'encourager les gestes individuels de compassion, de réorganiser les services et les programmes existants, et de faire en sorte que les dirigeant-e-s collaborent de manière à s'adapter, mais ce n'est pas suffisant. Afin de réellement changer les systèmes en vue d'en rebâtir de meilleurs, une autre forme de leadership s'impose.

Il faut entretenir la capacité collective de renverser les modèles de leadership actuellement en vigueur. Le type de leadership qui émerge alors est adaptable et davantage en mesure de faire face à la complexité. Il remet en question les conditions sous-jacentes, transforme les systèmes, et permet d'assurer l'équité. Nous appelons cela le « leadership de rupture/émergent », et vous remarquerez que nous utilisons la barre oblique dans cette expression. De la sorte, nous reconnaissons qu'il est nécessaire d'opérer une rupture avec les vieilles méthodes de travail, mais également de tirer parti des nouvelles capacités qui émergent.

CARACTÉRISTIQUES

Ce type de leadership cherche à embrasser **la complexité et l'ambiguïté du changement systémique**, reconnaissant l'importance de procéder à une révision de fond en comble **axée sur l'équité** pour en faire à la fois un principe directeur et une force motrice. Il existe une **certitude quant à la principale RAISON** qui nous motive à travailler ensemble et, malgré cela, une certaine flexibilité quant aux choix des actrices et des acteurs, des objectifs, et des approches. Il existe un point de repère fixe; cependant, les stratégies, les actions ainsi que les actrices et acteurs peuvent varier et sont de **nature émergente**, s'adaptant en cours de processus.

Contrairement au leadership collaboratif, le leadership de rupture/émergent est **organisé et coordonné de partout et de nulle part** à la fois puisqu'il n'est centré sur aucune personne ou organisation en particulier. Le leadership de rupture/émergent se répartit de manière plus uniforme parmi les nombreuses personnes unies qui se sont collectivement engagées envers une vision globale qui guide les actions dans le but de servir une cause commune.

Ce passage d'un leadership collaboratif à un leadership de rupture/émergent est la clé permettant d'évoluer au-delà d'un « cadre » unique afin de pouvoir organiser et coordonner les stratégies particulières d'actrices et d'acteurs connus. [Fourth Quadrant Partners](#) décrit cela comme un passage d'une stratégie d'adaptation à une stratégie émergente : « La stratégie, qui était simplement adaptative, se transforme pour devenir entièrement émergente lorsque l'objectif de la stratégie change — passant de l'atteinte de résultats à la création des conditions nécessaires à la participation de l'ensemble de la communauté à l'élaboration de solutions en continuelle adaptation. »

Le leadership de rupture/émergent fonctionne parfaitement parmi un ensemble disparate d'approches, car le **but ultime demeure clair** : concrétiser la promesse non tenue de l'équité. Analysant la réaction à l'ouragan Katrina, [Meg Wheatley](#) a fait les observations suivantes quant au type de leadership qui a émergé et qui est parvenu à résoudre la crise : « les réseaux humains s'organisent toujours autour d'une signification commune. Les personnes réagissent au même problème ou à la même cause, et se rassemblent pour faire avancer cette cause. Pour les humains, la signification est un "attracteur étrange" — une force de cohésion qui semble maintenir les comportements dans certaines limites. Ce qui émerge, ce sont des comportements coordonnés en l'absence de contrôle, des organisations sans dirigeant-e-s qui réalisent leurs buts de manière beaucoup plus efficace ».

FORCES

Le leadership de rupture/émergent **ébranle les cultures dominantes**, les organisations bien établies et les vieilles manières de faire les choses. Sa **force réside dans le nombre** alors qu'il mobilise une vaste base de personnes et fait place aux nouvelles personnes qui se manifestent. En raison de sa nature systémique, ce type de leadership peut englober et influencer plus d'un seul secteur, d'une seule question ou d'un seul problème — il **transcende les frontières** et relie différents éléments souvent disparates. Ainsi, il admet, **implique et relie les initiatives de la base à celles du sommet**, et tout ce qui existe entre les deux.

Le leadership de rupture/émergent peut s'adapter aux changements contextuels et aux progrès réalisés alors qu'il **réinvente et expérimente** à partir des changements sociétaux qui surviennent au fil du temps. Au lieu de recourir à des stratégies rigides définies par des organes centralisés et mises en œuvre par des tiers, le leadership de rupture/émergent fait appel à des actrices et des acteurs qui utilisent les approches les mieux adaptées à leur contexte immédiat, qui possèdent un attachement mutuel à une vision commune, mais qui ont la possibilité d'agir selon ce que leur dicte le contexte.

Le [Human Systems Dynamics Institute](#) considère que l'investigation, la réflexion et la reconnaissance des tendances sont les principaux atouts du leadership de rupture/émergent. Son équipe pose de difficiles questions probantes en s'organisant au moyen d'un ensemble de règles simples ou d'ententes qui peuvent être modifiées au fil du temps, et aide les dirigeant-e-s à repérer et à saisir les occasions de changer les systèmes.

LIMITES

Si le leadership de rupture/émergent peut sembler prometteur et puissant, il comporte toutefois son lot de défis. Ce type de leadership exige d'abord un profond changement de mentalité, de sorte à ne plus percevoir le leadership comme le rôle ou l'attribut d'une seule personne, mais de toutes les personnes impliquées à titre de dirigeantes. Cela nécessite souvent un acte de foi que plusieurs hésitent à poser, notamment dans un contexte de récrimination et d'accusation pour ne pas avoir réagi de façon appropriée à la COVID-19. Ce type de leadership doit également composer avec l'incertitude entourant les spécificités de l'objectif. En raison du dynamisme inhérent aux systèmes, il est impossible de les orienter de manière fiable et constante dans une direction précise. Or, cela peut causer de la frustration et des conflits internes.

ÉTUDES DE CAS

Plus de 2 000 communautés à travers le pays ont organisé des marches de protestation spontanées sous la bannière du mouvement *La vie des Noir-e-s compte*, sans qu'intervienne un seul organe de coordination pour imposer une direction. Le mouvement se décrit en fait comme étant décentralisé tout en demeurant uni par un ensemble de principes directeurs qui lui permet de s'adapter aux nouvelles conditions et d'éviter toute forme de hiérarchie ou de patriarcat qui ont nui aux précédents mouvements.

Le [Human Systems Dynamics Institute](#) propose des outils et des approches utiles pour aborder le changement fluide et dynamique. Son réseau international compte plus de 400 praticien-ne-s qui œuvrent au changement systémique en utilisant une démarche d'investigation, la reconnaissance des tendances, et des règles simples.

D'envergure nationale, [PolicyLink](#) est un réseau de partenaires déterminés à faire avancer la cause de l'équité aux États-Unis. Ce réseau applique un ensemble de principes permettant une reprise fondée sur le bon sens et l'adaptabilité. Ces principes peuvent être adoptés et adaptés par des dirigeant-e-s, des organisations et des réseaux dits « de rupture ».

Lorsqu'un mouvement est organisé à partir de différents endroits et par différentes personnes, il peut régner une certaine **confusion quant à la personne responsable, aux facteurs de réussite, et à la manière de mesurer le progrès**. Parce que le pouvoir est dispersé, il est habituellement impossible de gérer ce type d'action collective à l'aide des structures qu'offrent traditionnellement les organisations à but non lucratif et les gouvernements, car celles-ci restreignent souvent le pouvoir et détaillent de façon excessive le travail sous forme de plans, de règlements et d'organigrammes établissant les rôles et les responsabilités. De plus, en raison de la participation à plus vaste échelle que permettent les médias sociaux, la technologie collaborative et les associations citoyennes, il peut être difficile de déterminer quels acteurs et actrices ont contribué aux progrès, et de mesurer ces derniers. C'est dans ce contexte qu'une vision commune, qui se concentre sur les valeurs assurant la cohésion du mouvement plutôt que sur les détails, devient utile.

La tendance à demander « Qui est responsable? » repose sur la supposition que cette tâche est assumée par une seule personne ou une seule organisation plutôt que sur l'idée selon laquelle « nous sommes tous-tes responsables ». Se débarrasser de cette supposition constituant un obstacle pose des défis sur les plans théorique et pratique, car il est difficile pour les gens de **se départir du besoin de contrôle** et de confiance au sein d'un réseau épars. Au premier signe de désordre ou de confusion, il n'est pas rare que les gens se retranchent dans des structures de leadership plus bureaucratiques et traditionnelles.

« La tendance à demander “Qui est responsable?” repose sur la supposition que cette tâche est assumée par une seule personne ou une seule organisation plutôt que sur l'idée selon laquelle “nous sommes tous-tes responsables”.

Le leadership de rupture/émergent est également plus **vulnérable aux menaces internes et externes** que les autres types plus traditionnels. L'architecture ouverte du leadership de rupture/émergent peut être exploitée par celles et ceux dont les buts ne concordent pas avec ceux de l'ensemble du mouvement. La capacité à maintenir la concentration et la coordination dans le temps peut en outre s'avérer plus difficile. Si la cause est ambitieuse, tel que s'opposer au racisme systémique ou sensibiliser la population à la crise climatique, il est relativement facile de mobiliser les gens. Toutefois, lorsqu'il est nécessaire d'adopter des orientations politiques ou des mesures plus ciblées, des noyaux d'activités de rupture peuvent tomber sous la coupe de certaines factions et se dissoudre. Les vieilles manières de faire les choses ont engendré des structures si développées et si solidement ancrées qu'elles sont devenues de « cruelles gardiennes du statu quo » menaçant de dilapider l'énergie emmagasinée par l'entremise du leadership de rupture/émergent.

Le leadership de rupture/émergent court en outre le risque de « retourner en arrière » alors que la remise en question et le démantèlement des systèmes en place ne sont pas une mince tâche. Nébuleuse en apparence, la structure du leadership de rupture/émergent peut faire peur ou déconcerter les personnes qui détiennent formellement le pouvoir ou celles jouissant de ressources, alors qu'elles peuvent ne pas en saisir complètement l'utilité et alors **hésiter à y consacrer le temps, les ressources et l'engagement** nécessaires. De plus, les personnes qui détiennent le pouvoir peuvent se sentir submergées par la vague déferlante de dynamisme et de mesures menaçant l'état actuel des choses. Les personnes habituées d'être en position formelle d'autorité tentent souvent d'asseoir le pouvoir que leur procure leur poste, ce qui a pour effet de compromettre le leadership de rupture/émergent.

RÉFLEXIONS FINALES ET INVITATION

Il est tentant de conclure un article comme celui-ci par une série de cinq étapes ordonnées favorisant un plus vaste usage du leadership de rupture/émergent à titre de moyen sûr permettant d'améliorer notre avenir collectif. Toutefois, il serait impossible ou imprudent de le faire à ce stade-ci.

En lieu et place, nous vous proposons d'entreprendre une réflexion collective afin de vérifier si un tel cadre est susceptible d'être utile aux personnes qui pratiquent les différents types de leadership décrits ici. Cette réflexion contribue-t-elle à envisager de nouvelles façons de tisser des liens, de diriger et d'atteindre l'équité? À cette fin, nous vous invitons à poursuivre la discussion afin de renforcer les retombées bénéfiques qu'offre ce cadre en répondant notamment aux questions suivantes :

- De quelles manières ce type de leadership améliore-t-il notre compréhension collective des besoins actuels de nos communautés? Comment peut-il être amélioré?
- Quels changements, tendances et occasions (saisies ou ratées) avons-nous observés?
- Qu'est-ce que cela implique sur le plan du leadership?
- Quelle différence ces divers types de leadership ont-ils apportée, et de quelles manières?
- Où pouvons-nous trouver d'autres points d'intérêt?
- Quelle serait la meilleure manière d'unir nos forces de sorte à tenir compte de nos différents contextes tout en nous permettant d'aller plus loin ensemble afin d'assurer l'équité des systèmes?

Nous avons hâte d'avoir de vos nouvelles et de poursuivre cette discussion essentielle sur le leadership.

Le présent article est publié conjointement par The Civic Canopy et l'Institut Tamarack. Vos idées et commentaires sont les bienvenus.

À PROPOS DE BILL FULTON

Bill Fulton fait bénéficier The Civic Canopy de son leadership stratégique en s'assurant que l'ensemble des projets de l'organisation trouvent leur source dans les méthodes, le modèle et la mission qui font sa renommée et imprègnent sa culture. Il a fondé The Civic Canopy en 2003 dans le but de créer une plateforme complète de changement communautaire pour aider les communautés à traduire les efforts individuels en actions collectives. Il possède plus de 20 ans d'expérience dans la consolidation d'équipes, la résolution collaborative de problèmes, le dialogue impliquant de multiples parties prenantes, et le développement de réseaux axés sur les résultats. Il a obtenu son baccalauréat en histoire à l'Université Brown, sa maîtrise en éducation à l'Université du Colorado à Denver, et son doctorat en religion et changement social à l'Université de Denver et à l'École de théologie Iliff.

À PROPOS DE JODI HARDIN

Jodi Hardin est responsable de l'orientation de la stratégie de l'ensemble de l'organisation en s'assurant que The Civic Canopy puisse compter sur les partenariats et les ressources nécessaires pour élaborer et offrir ses principaux services et soutiens. Elle approche tous les projets de The Civic Canopy d'un œil stratégique et aide les membres des équipes à respecter le modèle d'apprentissage communautaire promu par l'organisation. Jodi est reconnue pour son expertise dans divers domaines : stratégie et développement de systèmes, établissement de partenariats multisectoriels, agrégation d'efforts dispersés en un tout plus cohérent, et systèmes destinés à la petite enfance. Au cours des dix dernières années, elle a supervisé plusieurs communautés, états et projets d'envergure nationale. Elle a obtenu sa maîtrise en santé publique à l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill.

À PROPOS DE LIZ WEAVER

Liz Weaver est la codirectrice générale de l'Institut Tamarack, en plus de diriger le Centre d'apprentissage Tamarack. Ce dernier se consacre à l'avancement des efforts visant le changement communautaire en mettant l'accent sur cinq pratiques interreliées qui comprennent l'impact collectif, le leadership collaboratif, l'engagement communautaire, l'innovation communautaire et l'évaluation de l'impact. Liz est reconnue pour son leadership éclairé en matière d'impact collectif et est d'ailleurs l'auteur de nombreux articles spécialisés et de vulgarisation sur le sujet. Elle contribue également à catalyser le travail du Collective Impact Forum, dont elle est partenaire. Liz est passionnée par la capacité et le potentiel des communautés à résoudre les problèmes complexes. Avant d'occuper son poste actuel à l'Institut Tamarack, Liz a dirigé l'équipe de Vibrant Communities Canada et a aidé des tables collaboratives locales à élaborer leur cadre de changement, en plus d'avoir soutenu et guidé leurs projets de la phase de conception à celle du lancement.

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des auteur-e-s et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.