

Université de Montréal

**La pensée complexe comme atout pour les leaders de démarches
territoriales de développement durable au Québec**

**par
Annie Corriveau**

**Département d'anthropologie
Faculté des arts et des sciences**

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise en anthropologie

Février 2016

© Annie Corriveau, 2016

Résumé

Le foisonnement de rapports et de débats entourant le *Sommet Climat Paris 2015* illustre bien la complexité des enjeux planétaires actuels. Cette situation soulève avec acuité la question de la capacité de nos leaders à y faire face. Cette recherche a justement pour objet de vérifier si les leaders d’initiative de développement durable qui mettent en œuvre une pensée complexe sont davantage en mesure d’apprécier la multiplicité des dimensions inhérentes à ces démarches. Rappelons que la méthode de la pensée complexe (Morin, 2008) prétend offrir une approche paradigmatique qui facilite l’appréhension juste et sensible de la réalité.

Cette étude réalisée au Québec compare vingt-cinq leaders de démarches territoriales de développement durable. Les résultats corroborent l’affirmation de Morin : la pensée complexe constitue un atout pour saisir le réel de façon plus complète. De fait, une forte corrélation ressort entre, d’une part, le degré de maîtrise de la pensée complexe des leaders et, d’autre part, leur capacité à considérer les six dimensions d’une démarche territoriale, intégrée et globale de développement durable. Néanmoins, peu de leaders maîtrisent l’art des stratégies complexes, et les initiatives de développement durable correspondent peu à l’idéal type de ce concept.

Ces constats militent en faveur d’études supplémentaires sur la convergence de ces résultats avec de récentes recherches associant l’atteinte de stades de conscience post conventionnels à une meilleure gestion des programmes de développement durable (Boiral et al., 2013). L’évolution des connaissances en cette matière pourra contribuer à enrichir les programmes de développement du leadership de nos futurs leaders.

Mots clés : Anthropologie, Complexité, Méthode de la pensée complexe, Leadership, Stades de conscience, Développement durable, Développement territorial

Abstract

The proliferation of reports and discussions surrounding the *2015 Paris Climate Summit* illustrates the complexity of current global issues. In fact, the environmental challenge we face acutely raises the question of the ability of our leaders to cope with their responsibility. This research aim at evaluating whether the leaders involved in sustainable development initiative who implement Morin's Complex Thought Method are better able to appreciate the many dimensions inherent in these processes. The Complex Thought Method (Morin, 2008) claims to offer a paradigmatic approach that facilitates fair and sensible apprehension of reality.

This study compares twenty-five people located in Quebec who are leaders of sustainable development program based on territorial approaches. The results support Morin's assertion: Complex Thought is an asset to grasp reality more completely. Indeed, a strong correlation occur between, the degree of control of Complex Thought by leaders and their ability to consider the six dimensions of an integrated comprehensive territorial approach to sustainable development. This being said, few leaders master the art of Complex Thought Strategies and the sustainable development initiatives are generally far from ideal. These findings build on the recent research linking post conventional consciousness level to better sustainable development projects (Boiral and al., 2013). This argues in favor of upgrading leadership development programs to stimulate better Complex Thought and post consciousness stage in benefice of our collective future.

Key words: Anthropology, Complex Thought Method, Cognitive Complexity, Environmental Leadership, Sustainability, Sustainable development, Consciousness development, Post conventional stages

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Remerciements	viii
Avant-propos	x
Pertinence du projet de recherche	xi
Positionnement de la recherche au sein de la discipline	xiii
Introduction	1
Cadre théorique et définitions des concepts clés	8
De la complexité à la méthode de la pensée complexe	8
Les compétences révélatrices de la pensée complexe et mises en garde	11
Du leadership ancestral aux leaders postconventionnels	16
De l’Agenda 21 à une démarche territoriale intégrée et globale de développement durable	21
L’Agenda 21 comme source d’inspiration	21
Le défi de la transformation sociale	24
L’idéal type d’une DTIGDD.....	25
Méthodologie	29
Le choix du terrain de recherche.....	29
La collecte et l’analyse des données	32
Les nuances des échelles de mesure	34
La validation des résultats	35
Résultats	37
1^{re} partie : Résultats descriptifs	37
À propos des DTIGDD	37
1) La gestion d’une DTIGDD reprend les règles d’or de la gestion de projet	38
2) Les DTIGDD se distinguent par les regards croisés qu’elles intègrent	39
3) Malgré leurs louables intentions, les DTIGDD se limitent trop à des projets « verts »	40
4) L’implantation de DTIGDD perçue comme une tendance au Québec	41
5) Mais les obstacles demeurent nombreux.....	42
6) L’implication citoyenne : un aspect particulièrement ambigu des DTIGDD	44

À propos des leaders	46
Les cotes relatives à la maîtrise de la pensée complexe	49
Les cotes relatives à la reconnaissance des dimensions d'une DTIGDD	55
2^e partie : Principales corrélations observées	58
Validation et discussion des résultats par les répondants et les sages.....	62
Intérêt et confirmation des résultats par les répondants.....	62
La perspective des sages.....	64
Discussion des résultats	66
Reconnaissance des limites de l'étude.....	66
Retour sur les résultats	69
Les DTIGDD au Québec.....	69
Le profil des leaders de DTIGDD	70
La pensée complexe au service des DTIGDD.....	72
De la corrélation à la causalité	72
Une pensée à de multiples effets positifs	73
La pensée complexe comme atout pour les leaders.....	76
Au-delà des résultats	77
La relation entre la pensée complexe et les stades de conscience postconventionnels	77
Des réflexions à poursuivre.....	79
Conclusion.....	81
Références bibliographiques.....	84
Annexe I : Échelles de mesure	xiii
Échelle d'évaluation du niveau de maîtrise de la pensée complexe.....	xiii
Échelle du degré de considération des dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD.....	xiv
Annexe II : Formulaire de consentement.....	xv
Annexe III : Canevas d'entrevue – Questions principales	xviii
Annexe IV : Stades de conscience postconventionnels.....	xix
Annexe V : Formulaire de consentement des Sages	xxii
Annexe VI : Présentation des résultats aux répondants	xxiv

Liste des tableaux

Tableau I Les cinq compétences clés associées à la maîtrise de la pensée complexe.....	15
Tableau II Les six dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD	26
Tableau III Répartition des démarches selon l'échelle et le type de démarche (titre).....	31
Tableau IV Nature des données recueillies	32
Tableau V Portrait sociodémographique des leaders (n = 25).....	46
Tableau VI Structure du rapport sur les niveaux de maîtrise de la pensée complexe	50
Tableau VII Structure du rapport sur la considération des dimensions DTIGDD	56
Tableau VIII Résultats relatifs à la considération des dimensions DTIGDD (n = 25).....	56
Tableau IX Corrélation entre les cotes de DTIGDD et les cotes des compétences.....	60
Tableau X Corrélation entre la pensée complexe et les dimensions d'une DTIGDD	60
Tableau XI Corrélation entre les caractéristiques du leader et la pensée complexe et la DTIGDD....	61
Tableau XII Corrélation entre les facteurs contextuels et la pensée complexe et la DTIGDD	62

Liste des figures

Figure 1 Répartition des démarches selon leur date de début.....	42
Figure 2 La nécessité d'un leadership a trois facettes	48
Figure 3 Répartition des leaders selon leur niveau de maîtrise de la pensée complexe	50
Figure 4 Répartition des leaders selon les niveaux de maîtrise des compétences	51
Figure 5 Étendue de la prise en considération de chacune des dimensions DTIGDD	57
Figure 6 Positionnement des cas selon la combinaison DITGDD/ Pensée complexe.....	59
Figure 7 Les effets de la pensée complexe sur la maîtrise des dimensions DTIGDD	73

*Ce que nous voyons et ce que nous faisons
est limité par ce que nous oublions de remarquer
Et parce que nous ne remarquons pas que nous oublions de le remarquer
Il n'y a pas grand-chose que nous puissions faire pour changer
Jusqu'à ce que nous remarquions comment le fait de ne pas remarquer
donne forme à nos pensées et à nos actes.*

R.D. Laing

Remerciements

- *Et puis, comment te sens-tu maintenant, fière, soulagée, transformée?*
- *Hum... oui, je dirais un peu tout ça, mais surtout, surtout, infiniment reconnaissante.*

Samedi soir, septembre 2015, mon conjoint s'informe alors que je viens de terminer la rédaction du mémoire. Rien ne n'habite autant qu'un profond sentiment de gratitude.

Merci d'abord à Monsieur Bernard Bernier de l'Université de Montréal. Ses enseignements ont profondément façonné ma compréhension des sociétés humaines et je m'en estime grandie. De son accueil dans son bureau en août 2013 à son suivi en continu et aux commentaires finaux sur mon mémoire, Monsieur Bernier m'a accordé une grande confiance et cette confiance fut le socle sur lequel construire mon identité d'anthropologue. Merci beaucoup.

Je remercie aussi Madame Christiane Gagnon de l'Université du Québec à Chicoutimi qui a accepté de codiriger ma recherche et le mémoire. J'ai énormément bénéficié de son expertise en développement territorial durable, de sa connaissance pratique de la réalité québécoise en ce domaine et de son encadrement rigoureux et précis. Par ses conseils, ses explications, ses exigences, elle a fait de ma recherche une enquête scientifique qui s'est vu décerner des honneurs. J'en profite d'ailleurs pour remercier la Fondation Desjardins, le Centre de recherche en développement territorial ainsi que l'Institut EDDEC pour les bourses reçues. Ces marques de reconnaissance et le soutien financier associé ont bonifié tout mon parcours académique.

Merci encore à Monsieur Charles Baron de l'Université Laval qui, en plus de raffiner mes connaissances sur les stades de conscience, a su m'écouter et m'aider à effectuer certains recadrages aussi percutants que bienveillants. Nos échanges m'ont permis de m'affranchir de blocages limitants et de mieux aguiller mes efforts pour passer d'une étape à l'autre.

Je dois aussi remercier sincèrement ma mère, mon frère Stephan, ma sœur Sandra, mes amis Marie-Noël, Ève, Marie, Denis, Jean-Luc et André et même ma grande fille Élizabeth qui ont

tous répondu généreusement chaque fois que j'ai appelé à l'aide en plus de m'encouragée comme tous étudiants rêvent de l'être!

Puis, au cœur de mes remerciements, brillant comme l'étoile Polaire qu'il est pour moi, le plus chaleureux des mercis à Daniel qui a tout fait pour ajuster notre vie et me permettre de vivre pleinement cette expérience de croissance. Avec patience et souplesse, avec amour et humour, et en agrémentant le tout d'un peu de technologie (!), il a pavé mon chemin au fur et à mesure pour qu'il soit plus facile et agréable. Merci, mon amour, que la vie te rende au centuple tout le bien que tu fais autour de toi.

Avant-propos

Je n'avais nullement l'intention de rédiger un mémoire. Je m'étais inscrite à la maîtrise pour avoir accès à un vaste univers de connaissances, non pour obtenir un diplôme. Ces études répondaient à un profond besoin personnel, un *appel de l'esprit* dirait Edgar Morin (2008 : 922-923). Je cherchais à comprendre où allait le monde tandis qu'il me semblait courir à sa perte. De plus en plus souvent déboussolée par des choix sociaux, politiques et économiques peu édifiants, je me remettais en question : qu'est-ce que je ne comprenais pas? N'étant ni plus intelligente ni plus vertueuse que la moyenne, comment se faisait-il que je ressentais si pesamment que nous étions, collectivement, en train de faire fausse route? M'étais-je trop laissé impressionner par les alarmistes? Est-ce que je devenais trop sensible en vieillissant? Pourquoi, en écoutant les points de vue des uns et des autres sur les impératifs du développement durable, je pressentais que les réalités décrites par les uns comme par les autres étaient escamotées, réduites, travesties? Interpellée, je déplorais le peu de considération accordée à la réalité au détriment des idées dominantes et je souffrais de ne pas discerner adéquatement les enjeux en présence.

Puis, par une heureuse coïncidence, j'ai découvert la méthode de la pensée complexe d'Edgar Morin. Je m'y suis plongée avec voracité. En quelques mois, j'ai absorbé une somme de complexité impressionnante! Par chance, je disposais de certains enzymes m'aidant à éviter l'indigestion : une formation universitaire en anthropologie m'ayant amplement exposée aux discours sur la nature humaine, sur le relativisme culturel, sur les dynamiques individu-société, sur les clés de transformation sociale. Aussi, j'étais depuis 15 ans conseillère stratégique en gestion des ressources humaines dans de grandes organisations complexes; et finalement, ma vie personnelle, avec son lot de joies et de deuils, avait habitué mon esprit aux réflexions éthiques et spirituelles exigeantes.

Au fur et à mesure que j'apprivoisais la méthode de Morin, je me voyais nourrie et apaisée. Pourtant, cette pensée complexifiée sur les choses ne simplifie en rien les problèmes à résoudre ni les solutions à y apporter. Cependant, la perception de justesse qui s'en dégage me donne un certain ancrage : je me sens moins démunie, plus en mesure de faire face aux défis que la vie comporte. Forte de cette nouvelle assise, je voulus aller plus loin et vérifier la valeur de cette approche pour autrui. Je me demandais si le développement de la pensée complexe donnait seulement l'« impression » de mieux saisir la réalité, ou si dans les faits on pouvait constater qu'effectivement une plus grande maîtrise de la pensée complexe apportait une meilleure capacité à saisir les multiples dimensions du réel.

Pertinence du projet de recherche

Ainsi est née l'idée d'un projet de recherche à propos de l'impact de la pensée complexe sur ceux qui œuvrent au développement durable de nos collectivités. Le raisonnement se raconte comme un script de roman : la mission, réussir le développement durable de nos sociétés; l'obstacle (ou, plus exactement, l'un des nombreux obstacles), l'inexorable complexité de la mise en œuvre des initiatives de développement durable; le pouvoir distinctif des preux chevaliers qui pourraient accomplir cet exploit, la maîtrise de la pensée complexe... Si cela s'avérait, ça valait certainement la peine de s'y intéresser.

De fait, un récent bilan, de portée internationale, sur les *Territoires durables en devenir* (Gagnon, 2012 : 247) concluait que les nombreux enjeux d'intégration des démarches de développement durable locales constituent l'un des principaux défis de ce type d'initiatives. L'orchestration simultanée d'interventions environnementales, sociales et économiques, auxquelles s'ajoutent de plus en plus régulièrement des revendications liées à la culture (*ibid* : 250) rend ces projets très complexes. L'obligation d'incorporer les besoins des générations futures dans des décisions d'application contemporaine complexifie encore davantage les réflexions éthiques de responsabilité, de justice et de solidarité qui y sont associées (*ibid*; Brown et Quiblier, 1994). La prise en compte des perspectives des diverses parties prenantes dans des pratiques de gouvernance participative s'avère névralgique et trop souvent conflictuelle (*ibid* : 251; Geissel, 2009; Polk, 2103). Et le casse-tête des structures étatiques

dans lesquelles peuvent s'inscrire ces initiatives telles que le MDDELCC¹, ou le MAMOT², en plus des règles encadrant les plans d'urbanisme, les schémas d'aménagements, les planifications territoriales triennales, multiplie d'autant les cadres de référence (Côté, 2004; Blais et Caron, 2007; El-Batal, 2012; Gagnon, 2012).

De plus, les projets locaux de développement durable sont soumis au règne de la complexité avant même leur naissance, puisque celle-ci s'infiltré déjà dans les facteurs conditionnant leur émergence. Vasi (2007) fait ressortir les jeux parfois nébuleux et toujours pluriels qui influencent la décision de mettre en œuvre un projet de développement durable. Il souligne comment les instigateurs de ces projets sont encouragés ou ralentis par le contexte politique et institutionnel, mondial, national et local dans lequel ils se situent. Les interactions entre ces trois paliers, et même à l'intérieur des mêmes niveaux, forment une toile de fond bigarrée que tentent d'interpréter les leaders locaux pour positionner leur projet. L'étude démontre que les relations informelles et les expériences personnelles des leaders ont des impacts notables sur leur lecture du paysage idéologique et structurel embrouillé auquel ils sont exposés et sur les décisions qu'ils prendront. Ce contexte externe en bataille fait écho à de difficiles débats internes :

« Climate change is a perfect moral storm. One consequence of this it that even if the difficult ethical question could be answered, we might still find it difficult to act. For the storm makes us extremely vulnerable to moral corruption [...] because it involves the convergence of a number of factors that threaten our ability to behave ethically. » (Gardiner, 2010: 88)

Bref, la complexité des initiatives de développement durable est omniprésente (Karlsson-Vinkhuyzen, 2012). Elle se manifeste dans l'imprévisibilité de leur naissance et des formes qu'elles prendront, dans les défis de mise en œuvre, en passant par la tourmente personnelle (mentale et éthique) que doivent affronter les porteurs de ces projets. Des phénomènes sociologiques, politiques, éthiques, psychologiques et écologiques s'entremêlent dans ces nouvelles réalités. Bref, il s'agit exactement du type de situation que la pensée complexe devrait permettre d'appréhender.

¹ Ministère du Développement durable, de l'environnement et de la lutte contre les changements climatiques

² Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire

Positionnement de la recherche au sein de la discipline

Il y a donc matière pour une recherche intéressante. Toutefois, était-ce du ressort de l'anthropologie? Considérant que le développement durable est un objet d'étude ontologiquement multidisciplinaire et que la réflexion sur l'utilité de la pensée complexe déborde toute classification scientifique classique, il aurait pu être délicat de déterminer quelle discipline devait chapeauter ma recherche. Cependant, pour moi, il s'agissait clairement d'une recherche se situant au confluent de plusieurs courants anthropologiques. En effet, Le développement durable, pris en tant que mouvement mondial, interpelle l'anthropologie dans son sens le plus large, soit dans son intérêt envers les dynamiques qui affectent l'évolution de l'humanité. De ce point de vue, les enseignements anthropologiques sur les processus de transformation sociale ont grandement influencé mes interprétations (Bernier, 1983, 1990, 2010; Bourdieu, 1971, 1992, 2001; Morin, 2008, 2011; Williams, 2010).

À un autre niveau, le regard original apporté par l'anthropologie environnementale sur l'évolution de la compréhension des rapports homme/culture/nature a aussi alimenté le cadre conceptuel de la recherche (Crate et Nuttall, 2009; Kopnina et Shoreman-Ouimet, 2013), tout comme le prisme de l'anthropologie juridique a décuplé ma capacité à nuancer la lecture des enjeux de gouvernance et de responsabilisation associés aux démarches de développement durable (Eberhard, 2008, 2009).

Ainsi, bien que ma recherche ne soit pas vraiment une ethnologie dans le sens où elle ne focalise pas sur une question culturelle, identitaire ou sur les particularités d'une aire géographique définie; ni vraiment de l'anthropologie environnementale puisque l'examen des enjeux écologiques n'y est qu'effleuré; et bien qu'elle ne soit pas vraiment non plus de l'anthropologie juridique puisque les règles et paradigmes gérant l'ordre et le contrôle sociétal ne sont pas remis en question, il s'agit pourtant fondamentalement d'une recherche anthropologique dans sa volonté de mieux comprendre l'humain, la société et nos dynamiques évolutives à partir d'une perspective holistique où le regard que porte les protagonistes sur leur réalité est une des assises centrales de l'explication de ce qui est.

Il s'agit d'une recherche anthropologique par son aptitude à considérer simultanément des phénomènes macro (par exemple, le mouvement mondial de développement durable) et micro (par exemple, la manière dont tel leader se comporte avec ses collaborateurs durant l'entretien); à examiner les situations sur un horizon temporel gigantesque (par exemple, la théorie évolutionniste du leadership) et très actuel (par exemple, les démarches de développement durable actives depuis au moins 2 ans); finalement, il s'agit d'une recherche anthropologique dans sa méthodologie accordant une grande importance à l'analyse qualitative basée presque exclusivement sur des entrevues, recherche empreinte d'une grande considération pour les personnes rencontrées ainsi que par son souci constant de reconnaître la subjectivité inévitable du chercheur. Cette admission étant d'ailleurs considérée comme la base première d'objectivité.

Bien entendu, d'autres sciences sociales comme la sociologie, la philosophie et les études sur le leadership ainsi qu'une somme de travaux traitant du développement durable ont aussi grandement enrichi mes réflexions.

Je ne saurais terminer cet avant-propos sans un mot sur la très grande modestie avec laquelle je dépose ce mémoire. Ma gorge se noue et les larmes me montent aux yeux lorsque je retourne lire les écrits des mentors qui m'ont tant appris, Morin en tête de liste, et que je constate comment mes propos sont de pâles témoins de leurs enseignements. Pour m'aider à conclure, je m'applique les slogans publicitaires associés au développement durable valorisant chaque petit geste vers une plus grande responsabilisation, et j'apprécie les nombreuses réflexions et prises de consciences qui ont pu émerger des belles conversations que cette recherche à faire naître un peu partout au Québec.

*« Le plus difficile en période troublée n'est pas de faire son devoir,
mais de le connaître. »*

Rivarol

Introduction

Avec en trame de fond les enjeux du *Sommet Climat de Paris 2015* (Mijnarends, 2014), les signaux d’alarme des scientifiques du monde entier au sujet de la dégradation environnementale (GIEC, 2014), comme d’innombrables voix de la société civile, convergent pour souligner la gravité des menaces planétaires actuelles. Pourtant, le développement durable, solution internationalement envisagée pour y faire face, peine à s’actualiser. À preuve, les bilans très mitigés sur le déploiement de l’Agenda 21³ (Manno, 2010), ainsi que les avancées précaires des initiatives de développement durable qui germent sur la planète (Gagnon, 2012 : 6). De l’avis de la *Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques* (2015), les projections futures sont sombres. Les inégalités sociales actuelles, les désastres environnementaux présents et les effets pervers déjà ressentis de la course sans fin au développement économique tendent à s’accroître. Parmi ceux qui ont la volonté de renverser la vapeur, au niveau local ou international, plusieurs constatent l’ampleur et la complexité du travail à faire. Lorsque l’objectif est d’influencer la trajectoire collective, on fait face à un enchevêtrement de sources et d’impacts, à une cacophonie de facteurs aux effets parfois complémentaires, parfois antagonistes, et l’incertitude est omniprésente.

Ce contexte est propice à l’émergence de nombreuses réflexions sur ce qui pourrait aider chacun de nous individuellement et collectivement, à mieux discerner les options possibles pour réduire la souffrance et accroître les probabilités que le plus grand nombre d’humains puisse apprécier la vie, maintenant et à long terme.

³ L’Agenda 21 est la stratégie entérinée par les pays membres de l’ONU au Sommet de la Terre de Rio Janeiro en 1992 pour assurer le développement durable de l’humanité au cours du XXI^e siècle. Pour plus d’informations, consulter *Le partenariat mondial pour l’environnement et le développement : guide de l’agenda 21*, New York, 1992.

Cette recherche s'inscrit dans cette ère de questionnements. Avant d'en préciser les contours, revenons sur quatre idées générales qui colorent la toile sur laquelle se pose notre recherche : 1) l'objectif fondamental du développement durable est valable et l'actualisation des initiatives en ce sens constitue un défi complexe; 2) les démarches territoriales locales de développement durable peuvent être examinées à travers une grille d'analyse structurée qui découle de leur finalité implicite, soit, par défaut, le développement durable d'une collectivité; 3) le leader d'un groupe, qu'il s'agisse du leader d'un projet de développement durable comme du capitaine d'une équipe de sport, du chef d'un parti politique, d'un dirigeant d'entreprise, ou d'un activiste particulièrement populaire, a un impact prépondérant sur l'évolution du groupe. Cela demeure vrai même si cette ascendance tend à se réduire au fur et à mesure que s'accroît l'ampleur et la complexité du système concerné; 4) il est pertinent de s'intéresser aux paradigmes mentaux des personnes pour expliquer, en partie, leurs comportements. Ces notions ont déjà été étudiés à maintes reprises en sciences sociales et ont mérité leurs gallons. Nous ne prétendons nullement qu'il s'agit de vérités indélogeables, mais il importe de souligner que ce n'est pas le propos de cette recherche de les mettre en doute, de les défendre ou d'en raffiner la compréhension. Nous les survolons dans l'introduction simplement afin de mieux contextualiser les spécificités de notre enquête.

Pertinence et complexité du développement durable

Au fil des 25 dernières années, la définition du rapport Brundtland est devenue un incontournable pour décrire la notion plurivoque du développement durable (Gagnon, 2008b : 347-348). « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » (Nations Unies, 1987). En amont de cette idée, il y a des postulats concernant les conditions requises pour que se poursuive l'humanisation. Selon Manno (2010), le monde scientifique considère maintenant que les collectivités humaines ont dû de tout temps extraire et utiliser des ressources de l'environnement naturel pour se nourrir et se protéger. Les hommes ont appris à utiliser les ressources pour les transformer en énergie, en produits et services. Ils ont aussi appris à disposer de façon sécuritaire de leurs déchets et à prévoir des façons de faire face aux périodes difficiles (conflits entre groupes, sécheresses, famines, maladies, etc.), car le fonctionnement de la vie collective, sur le plan de l'organisation du travail comme de la distribution des ressources et de

leurs produits, se module grandement en fonction des manières d'interagir avec l'environnement développées par chacun des groupes. La transmission culturelle du patrimoine de connaissances ainsi cumulé ainsi que l'évolution de ces connaissances et des pratiques pour s'ajuster à un environnement changeant forment le principal mécanisme pour assurer la continuité des sociétés au cours des générations. A contrario, l'incapacité de répondre adéquatement à l'un ou l'autre de ces impératifs met en péril la survie du groupe.

L'inquiétude pour notre monde moderne apparaît lorsque l'on constate que les deux derniers siècles ont été marqués par l'aveuglement grandissant des sociétés modernes envers leur dépendance à l'environnement. Le mode d'organisation sociale occidental dominant entraîne une utilisation des ressources qui dépasse largement la capacité actuelle d'assurer leur renouvellement, de disposer adéquatement des déchets à l'échelle planétaire et de soutenir les besoins de base d'une part importante de l'humanité.

La mise à l'avant-plan du concept de développement durable s'associe à la prise de conscience, d'une part, du destin commun de l'humanité et, d'autre part, à la nécessité de viser un optimum dans la manière de vivre grâce, avec, et dans notre environnement. Car au-delà d'un certain seuil critique, la capacité d'adaptation de l'humain ne suffira plus à compenser les déséquilibres engendrés (Manno, 2010). Ainsi, il faut concevoir et intégrer une façon collective de vivre dans le monde qui réconcilie la nécessité de répondre à nos besoins humains à partir de notre environnement tout en assurant le maintien de ce dernier pour les générations futures.

La complexité de ce défi n'est pas anodine puisqu'elle entrave la responsabilisation des individus et des collectivités. Gardiner (2010) le démontre éloquemment dans « A Perfect Moral Storm ». Il explique comment, devant la difficulté de bien saisir ce qu'il en est, de démêler les causes des conséquences, et de convenir de ceux qui devront assumer les efforts pour corriger la situation, le citoyen moyen préfère éviter de réfléchir à ce problème qu'il ne se sent pas en mesure de gérer adéquatement. Morin va plus loin : il associe cette difficulté à appréhender la complexité comme un dénominateur commun des crises écologiques, sociales, économiques et éthiques de notre ère :

« Dans la mesure où elles sont mal perçues, sous-évaluées, disjointes les unes des autres, toutes les crises de l'humanité planétaire sont en même temps des crises cognitives. Notre système de connaissances conduit à d'importantes méconnaissances. » (Morin, 2011 : 145)

Il n'hésitera pas à conclure : « Nous devons réapprendre à penser : tâche de Salut public qui commence par soi-même. » (Morin, 2006 : 196). Et il offre le guide pour le faire dans *La méthode* (Morin, 2008), son œuvre maîtresse qui regroupe six volumes et qui explique, par tous les angles possibles, la pertinence de développer une pensée complexe. Il enjoint chacun à s'y atteler, les leaders en premier lieu (Morin, 1990).

Importance des leaders

Pourquoi les leaders en priorité ? Pour faire échos aux milliers d'études en gestion qui répètent inlassablement comment les principaux dirigeants déterminent le succès ou la perte des organisations ? Par respect pour toutes les analyses qui démontrent comment les façons de faire des gestionnaires immédiats affectent directement l'engagement des employés ? Parce que notre expérience de citoyens ou l'étude de l'Histoire nous montre comment le charisme ou l'art de manipuler de certains politiciens peut transformer l'échiquier d'un pays tout entier ? La perspective anthropologique évolutionniste s'ajoute à toutes ces réponses. La théorie évolutionniste du leadership (Van Vugt, Hogan et Kaiser, 2008; Van Vugt et Ronay, 2013) pointe le leader comme un acteur fondamental des dynamiques collectives. Le rôle de leader aurait émergé au cours de l'hominisation, comme moyen de résoudre les enjeux de coordination sociale.

Cette théorie défend le postulat selon lequel les humains ont développé des mécanismes psychologiques spécialisés visant à résoudre les problèmes de la vie en groupe et à assurer la cohésion sociale par la création de la dynamique *Leader/ Followers*. Dans cette logique, le leadership est à la fois l'attribut d'un individu capable d'inciter les autres à contribuer à l'atteinte d'un objectif commun, et une ressource pour un groupe car, en se ralliant à un leader, le groupe accroît ses chances de voir se réaliser ses objectifs communs. Ainsi, au cours de la préhistoire, les groupes composés d'individus capables de s'organiser selon cette dynamique ont eu plus de chance de survivre que ceux qui n'ont pas adopté ce fonctionnement.

À la longue, sur des milliers d'années, les patterns psychologiques spécialisés soutenant la récurrence de ce type de relations interpersonnelles se sont intégrés aux cerveaux humains. Toutefois, ces auteurs sont loin de prétendre que le leadership s'exerce toujours à bon escient. Reconnaître l'influence d'un ancrage ancestral dans nos réactions sociales n'implique pas qu'il

soit toujours utilisé judicieusement. À titre d'exemple, bien que certaines réactions comportementales typiques entre hommes et femmes soient dues à des adaptations évolutives, cela n'implique absolument pas que ces comportements soient toujours positifs. Ainsi, la théorie évolutionniste du leadership considère que les patterns psychologiques spécialisés *Leader/Followers* sont si fortement ancrés dans l'espèce que les trop nombreuses situations au cours de l'histoire où des leaders ont abusé de leur pouvoir au détriment des groupes n'ont pas effacé cette prédisposition.

À notre époque, il est de mise de se demander si les leaders contemporains sont effectivement une ressource pour le groupe et s'ils sont en mesure de nous mener collectivement vers un avenir durable. Van Vugt et Ronay (2013) doutent que cet héritage de la préhistoire nous sert toujours adéquatement. Ils relèvent l'inadéquation de certains des mécanismes ancestraux de leadership devant l'accroissement de la complexité et de l'envergure démesurées des attentes envers le leadership moderne. Ils démontrent comment le contexte requiert maintenant, en plus des habilités de leadership développées à travers le temps, de bien meilleures façons de relier les situations, les personnes, les idées entre elles, ainsi que de développer une capacité croissante de prendre des décisions en adoptant un cadre d'analyse multidimensionnel et synergique. Ces éléments pointent dans le même sens que l'injonction de Morin sur la nécessité de développer une pensée complexe.

Les leaders devant la complexité

Des études récentes reprennent sensiblement les mêmes arguments : on fait état de la complexité croissante du contexte et du besoin de leaders sachant s'y positionner. La clé explicative des aptitudes à gérer positivement cette complexité est située quelque part au cœur de l'esprit humain, en deçà des connaissances, des compétences et des techniques de gestion. Et malgré que cela soit si enfoui et intime, il en ressort tout de même que ce sont les leaders activant ce centre névralgique qui réussissent le mieux. En 2009, Chédru et Le Méhauté soulignaient que « la complexité grandissante de l'environnement dans lequel [le leader] doit exercer ses responsabilités [le force à devoir] piloter à tous les niveaux des projets transversaux et à arbitrer des priorités contradictoires [...] dans un environnement instable ». En 2012, Brown, citant les propos d'Eigel (1998), insiste à son tour sur l'importance des paradigmes cognitifs des leaders, ceux-ci étant à la racine même de leur approche : « That is, the actual surface content—what the

leader does or believes—is less important than the deep structures from which it arises. » Dans son étude, il décrit des caractéristiques distinctives du haut niveau de conscience démontré par certains leaders reconnus de vastes projets transformationnels de développement durable : « They design from a deep inner foundation, including grounding their work in transpersonal meaning; access non-rational ways of knowing and use systems, complexity, and integral theories; and adaptatively manage through “dialogue” with the system [...] ». L’emphase sur les paradigmes fondamentaux de compréhension du réel des leaders rejoint l’argumentaire de Morin sur l’importance de la pensée complexe autant que les explications sur les impacts des stades de conscience. Spécifions d’abord, qu’un stade de conscience peut être défini comme « un système de compréhension de soi, des autres et du monde auquel la personne s’identifie et se trouve assujettie [...] » (Baron, 2007 : 106). Baron (2007) rappelle que les divers stades de consciences sont hiérarchisés et catégorisés par Cook-Greuter (2004) et que Wilber (2000) confirme que de nombreuses recherches empiriques appuient cette interprétation depuis. Nous verrons plus loin que les caractéristiques associées aux stades de conscience supérieurs (dits postconventionnels) ont plusieurs points communs avec les compétences révélatrices d’une grande maîtrise de la pensée complexe. Or, en 2013, une recherche empirique de Boiral, Baron et Gunnlaugson faisait ressortir comment les dirigeants ayant les plus hauts stades de conscience réussissent le mieux leur programme de gestion environnementale, alors que les programmes les moins performants sont sous la gouverne de gestionnaires des stades dits conventionnels. Puis, en 2014, Vogelgesang, Clapp-Smith et Osland identifiaient les atouts des leaders qui performant le mieux en contexte de gestion mondialisée et, encore une fois, la capacité d’utiliser une pensée complexe ressort de leurs principales conclusions : « Cognitive complexity [has] direct relationships with performance. »

Hypothèse de recherche

Ainsi, en conformité avec la littérature, et en nous appuyant sur l’affirmation de Morin selon laquelle la pensée complexe fournit une meilleure assise pour agir avec sagesse dans le monde, nous formulons l’hypothèse que les leaders maîtrisant la pensée complexe devraient être davantage en mesure que les autres d’appréhender la complexité des démarches territoriales locales, intégrées et globales, de développement durable, et donc de concevoir des stratégies respectant toutes les variables souhaitables d’une telle initiative.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé la méthodologie de l'enquête. En effet, nous sommes allés sur le terrain, dans les régions autant que dans les centres urbains, pour interroger vingt-cinq leaders de démarches territoriales de développement durable. Un leader se définit ici strictement comme une personne se considérant et étant considérée par son milieu comme la principale responsable de l'avancement de la démarche sans égard à son statut formel. L'objectif principal de cette enquête est de vérifier s'il existe une corrélation entre la maîtrise de la pensée complexe par les leaders et leur capacité à saisir les dimensions d'une démarche territoriale intégrée et globale de développement durable. Ainsi, notre recherche s'inscrit à l'intersection des études sur la pensée complexe, sur le leadership et sur les facteurs affectant la réussite des démarches de développement durable.

Structure du mémoire

Les concepts centraux de la recherche seront décrits dans le premier chapitre. Puis, le second chapitre résume la méthodologie avec les étapes et les critères ayant permis de constituer l'échantillon des vingt-cinq leaders ainsi que les principales données recueillies pour analyse. La présentation des résultats se scinde en trois : d'abord, les constatations relatives aux leaders rencontrés et aux démarches qu'ils pilotent; puis, les principales corrélations entre la maîtrise de la pensée complexe et la capacité des leaders à considérer la complexité de ces démarches; et enfin les réactions des répondants devant les résultats de l'étude. Finalement, la discussion montre que, malgré ses limites, notre recherche enrichit les conclusions des études démontrant l'impact du mode de pensée des leaders sur leur capacité à diriger avec succès des programmes environnementaux. L'extrapolation de nos résultats amène à réfléchir à l'apport particulier de la pensée complexe au développement d'un leadership transformationnel postconventionnel, faisant de celle-ci une assise utile à tout leader d'initiative visant à transformer un système complexe au bénéfice de la collectivité.

Cadre théorique et définitions des concepts clés

Cette recherche adopte un prisme interdisciplinaire, puisqu'elle s'appuie sur l'intégration des connaissances propres de plusieurs disciplines pour arriver à une compréhension enrichie d'un phénomène multidimensionnel : l'impact du mode de pensée des leaders sur le pilotage des démarches locales de développement durable. Les sciences de la gestion sont mises à contribution pour leur éclairage sur les caractéristiques du leadership et sur le rôle clé des leaders dans les projets collectifs. Le vaste domaine du développement durable — lui-même en effervescence et encore à la recherche de son identité multiple — est évidemment mis à profit pour déterminer l'idéal type des démarches locales de développement durable. Puis l'anthropologie, assaisonnée ici de philosophie, apporte son large regard sur l'étude de l'Homme et vient teinter l'ensemble de la recherche, de la méthodologie à l'interprétation des résultats.

Ce chapitre présente sommairement les trois principaux concepts en appui à cette recherche; la pensée complexe, le leadership pris sous l'angle de la théorie évolutionniste du leadership et des stades de conscience; puis l'idéal type d'une démarche territoriale intégrée et globale de développement durable. Chacune des notions est brièvement contextualisée et surtout décrite pour expliciter le sens donné à ces termes dans le cadre de ce mémoire.

De la complexité à la méthode de la pensée complexe

Qu'est-ce que la complexité? Mentionnons d'emblée qu'il est courant de qualifier de complexe ce que nous n'arrivons pas à bien expliquer. Cela ne surprend guère lorsqu'on considère qu'une réalité complexe se caractérise par :

- 1) la mise en commun de composantes de natures diverses à l'intérieur d'une même réalité;
- 2) des interrelations dynamiques nombreuses, complémentaires, concurrentielles ou antagonistes entre plusieurs de ces composantes;

3) des causalités circulaires où les effets deviennent des causes qui elles-mêmes peuvent être aussi des effets, et ainsi de suite (boucles récursives);

4) la perméabilité et la sensibilité aux variations des conditions ambiantes du système plus large dont elle fait partie;

5) une grande part d'incertitude dans les prédictions (Morin, 2014).

La méthode de la pensée complexe prône le développement des aptitudes requises pour capter et traiter efficacement ce type de réalité. La pensée complexe invite non pas à réduire le réel à ce qui est facile à conceptualiser, mais plutôt à ouvrir nos filtres perceptuels et nos modèles mentaux pour les entraîner à saisir et interpréter ce qui est, malgré l'inévitable part de mystère que recèle toute entité vivante. Faire usage d'une pensée complexe implique donc d'avoir développé des habiletés cognitives et d'avoir intégré des connaissances relatives au fonctionnement du monde qui mènent à une compréhension riche, nuancée, ouverte, dynamique, évolutive de la réalité. La pensée complexe apparaît comme une émergence⁴, fruit de multiples apprentissages sur l'existence, sur la vie, sur la nature humaine, sur la manière dont on connaît et interprète le monde, sur le potentiel et les limites de l'intelligence. Comme toute émergence, une fois présente, elle rejaillit sur l'ensemble des composantes à l'origine de sa naissance (donc sur les croyances, connaissances et réflexions qui l'ont fait émerger).

La pensée complexe implique une transformation paradigmatique profonde qui modifie l'ensemble de notre compréhension du monde. « Il faut savoir penser pour pouvoir élaborer des connaissances pertinentes [...] Nous avons besoin d'une méthode de connaissance qui traduise la complexité du réel et qui reconnaisse l'existence des êtres, approche le mystère des choses. » (Morin, 2008 : 17). La pensée complexe propose une méthode de pensée pour appréhender cette complexité du réel. Il s'agit de reconnaître que « tout et parties; objet et environnement; objet et sujet ordre/désordre/organisation, sont inséparables et interdépendants » (Association pour la pensée complexe, 2014), et que malgré que ces danses incessantes entraînent des défis

⁴ L'émergence est une propriété ou qualité qui surgit d'une organisation et qui présente un caractère de nouveauté par rapport aux qualités et propriétés des éléments pris distinctement. Ces qualités émergentes se manifestent ensuite ou simultanément aussi dans les parties du tout (Morin, 2006 : 106).

analytiques considérables, il est tout de même possible de développer une compréhension utile de la réalité (Morin, 1990).

Il est utile de comparer la méthode de la pensée complexe à la méthode de la pensée scientifique classique pour mieux discerner les traits distinctifs de la première. Dit simplement, la méthode scientifique prône une analyse prétendument objective des faits. Elle s'appuie sur une logique rationnelle, accorde une grande valeur à la réalité matérielle tangible et observable. La validité de l'explication provient de la capacité de répéter la même séquence action/réaction sans égard à l'auteur de l'expérimentation. Les choses sont étudiées en les isolant, idéalement dans un environnement contrôlé, pour enrayer, tant que faire se peut, toute entrave pouvant dénaturer ou biaiser le phénomène à élucider. Plus la réalité est découpée en portions distinctes, plus on prétend bien pouvoir la comprendre. Il est courant de discréditer un auteur ou une approche sous prétexte de l'emploi d'une formulation trop floue ou trop équivoque. La liste des vertus associées à cette façon d'aborder la réalité est longue, et les connaissances et les inventions qu'elle a fait naître sont si nombreuses, impressionnantes et communément admises qu'il s'avère superflu d'en faire l'étalage ici.

La pensée complexe ne renie pas la pertinence de l'analyse rationnelle, ni ne dénigre la valeur de la méthode empirique, ni ne rejette la validation par les faits, bien au contraire⁵. La méthode de la pensée complexe propose par ailleurs d'introduire ces pratiques, avec dosage et en fonction du contexte, à l'intérieur d'un amalgame beaucoup plus riche, nuancé et sensible de façons de percevoir et de concevoir le monde. Selon Fortin (2000, 2003), qui a beaucoup étudié la méthode, « le problème de la connaissance est fondamentalement un problème d'action. Il faut développer une connaissance complexe capable de déboucher sur une pratique complexe concernant à la fois l'homme, la société et le monde qui l'entoure. Notre siècle, [...] a un besoin vital d'une telle connaissance. » (2000 :185)

⁵ Edgar Morin dans *La méthode* (2008) est souvent cinglant envers la pensée scientifique classique et il déploie beaucoup d'efforts pour en démontrer les manquements et attirer l'attention sur ses effets pervers. Néanmoins, nous croyons qu'il s'agit là d'une tactique d'intellectuel cynique destinée à compenser une tendance si dominante dans nos sociétés modernes qu'il devient nécessaire de la dénoncer haut et fort pour espérer engendrer la moindre faille dans ce système hégémonique de croyances. En effet, la lecture attentive des explications de *La méthode* montre bien que Morin s'en prend à l'« aveuglement scientifique » et à son despotisme (Morin, 2008 : Introduction), et non à son essence même qui, bien utilisée, fait partie des atouts de nos sociétés modernes (Morin, 2011).

Les compétences révélatrices de la pensée complexe et mises en garde

L'appel à une méthode de pensée, porteuse de sens pour mieux diriger l'action, inspire directement la présente recherche. Ainsi, la vaste approche de la pensée complexe a été traduite en cinq compétences clés qui deviennent des révélateurs de sa présence chez un individu. Un peu comme si les compétences étaient les symptômes visibles de la pensée complexe qui elle se déploie à l'intérieur de l'esprit humain. Il importe de savoir que les compétences révélatrices de la pensée complexe sont les mêmes pour tout le monde ; un professeur de maternelle, un boucher, une musicienne ou le président d'une république qui manifeste une pensée complexe sera identifiable par les mêmes compétences que celles que nous chercherons à observer chez les leaders interviewés. Pour illustrer, prenons un exemple hors du champ de notre recherche. Imaginons que l'objectif est de vérifier si certaines personnes disposent d'un haut niveau d'énergie. L'énergie est à l'intérieur de la personne mais on peut évaluer son niveau d'énergie en observant certaines manifestations externes, tel le dynamisme de sa démarche, la vitalité de ses mouvements, son nombre d'heure de sommeil moyen, le nombre et la durée des activités réalisées dans une journée type, etc. Ainsi, bien que l'utilisation qui sera faite d'un haut niveau d'énergie sera très différente selon l'éducation, l'âge, la culture, les moyens, l'époque de la personne observée; les « symptômes » révélateurs d'un haut niveau d'énergie sont probablement assez commun pour tous. De la même manière, les compétences révélatrices de la pensée complexe sont les mêmes pour tous même si les personnes rencontrées peuvent disposer de plus ou moins de bagages intellectuels ou institutionnels pour en parler, l'analyser et l'actualiser.

Trois mises en garde sont requises avant d'examiner ces compétences révélatrices.

Tout d'abord, mentionnons que ce processus de traduction de la méthode de la pensée complexe en compétences a été l'occasion d'une importante simplification et aussi, malheureusement, d'une certaine réduction de l'essence de la pensée complexe. Contrairement à d'autres ouvrages relatifs à la Méthode de Morin qui visaient à l'expliquer, l'analyser ou la questionner (Kalamba, 1993; Fortin, 2000; De Boeck et Larcier, 2004), notre recherche s'intéresse à la mise en œuvre de la pensée complexe par des leaders en action. Ainsi, les compétences mettent l'accent sur les comportements révélateurs de l'actualisation de la pensée complexe. Il ne s'agit pas d'expliquer d'où elle vient, sur quoi elle s'appuie ou en quoi elle

surpasse d'autres théories ou s'en distingue, mais **bien de s'intéresser aux avantages qu'elle procure aux leaders qui l'utilisent pour atteindre leurs objectifs**. Nous invitons le lecteur à la vigilance car, l'appellation « Méthode de la pensée complexe » peut donner l'impression qu'il s'agit d'une recette dogmatique et rationnelle pour analyser les choses. Hors, la force de la pensée complexe provient d'une compréhension intime de la réalité, une compréhension sentie, vécue, humée ou pressentie dirait Morin. Le développement de la pensée complexe exige le recours à tout l'être et ne saurait faire de sens en puisant uniquement dans l'intellect. Les gens n'ont pas à savoir qu'ils utilisent la pensée complexe pour en faire usage⁶. De fait, une personne pourrait manifester plusieurs patterns révélateurs d'une pensée complexe sans jamais avoir entendu parler des paradigmes qui la sous-tendent. C'est pourquoi il est utile de se référer à la manifestation des cinq compétences décrites dans le tableau I pour évaluer le niveau de maîtrise de la pensée complexe d'une personne. L'hypothèse sous-jacente à la recherche est que plus une personne maîtrise ces compétences, plus il est raisonnable de croire qu'elle fait usage d'une pensée complexe.

Comme deuxième mise en garde, mentionnons que Morin n'a jamais présenté la pensée complexe à travers ce découpage en compétences. Il s'agit de notre apport, rendu nécessaire par l'objectif de la recherche. Par ailleurs, chacune des compétences proposées (Tableau 1) résonne avec le thème central de l'un ou l'autre des six tomes de *La méthode* (Morin, 2008). La capacité de « s'adapter en continu » s'inspire grandement du tome 2, *La vie de la vie*. Plusieurs des éléments majeurs du tome 3, *La connaissance de la connaissance*, se reflètent dans la compétence « faire preuve d'ambidextrie cognitive ». La compréhension des mécanismes permettant d'« éviter la rigidification des idées » s'appuie sur le tome 4, *Les idées*. La « considération pour la nature humaine » reprend plusieurs des réflexions des volumes 5 et 6, *L'humanité de l'humanité* et *L'éthique*, alors que la capacité d'« élaborer des stratégies tenant compte de la complexité » s'extrait de l'ensemble de la Méthode (Morin, 2008).

Tertio, il est utile de clarifier le sens attribué à la notion de compétence dans le cadre de la recherche. En accord avec les pratiques professionnelles généralement admises en gestion des ressources humaines, une compétence se compose d'une combinaison de savoirs, de savoir-faire

⁶ Un haut niveau de pensée complexe sous-entend une grande lucidité par rapport à ses propres mécanismes de pensée, mais ce n'est pas un prérequis de savoir que l'on fait preuve d'une pensée complexe.

et de savoir-être, manifestés par un individu d'une manière qui lui permette d'accomplir avec succès une tâche donnée. Autrement dit, est compétent celui-ci qui : possède les connaissances nécessaires à l'exercice de la tâche (savoir); applique correctement les processus, méthodes, codes formels et informels qui régissent les façons de faire relatives à cette tâche (savoir-faire); qui démontre une attitude et des comportements émotifs et relationnels qui soient cohérents avec la tâche à accomplir (savoir-être). Ainsi, une personne détenant ces savoirs, savoir-faire et savoir-être, devrait obtenir un taux de succès plus élevé que les autres personnes ne possédant pas cette compétence dans la réalisation de la tâche donnée, toutes choses égales d'ailleurs.

Dans le cas des leaders de démarche locale de développement durable, une de leurs principales tâches (responsabilités) est de lire adéquatement la réalité dans laquelle s'insère leur démarche et de comprendre les diverses implications de ces démarches pour être en mesure de cibler, avec la population concernée, les actions les plus appropriées pour atteindre le but souhaité, soit le développement durable de la collectivité où ils œuvrent. Notre postulat est que la maîtrise des compétences associées à la pensée complexe leur procurera un atout précieux pour ce faire. Voyons ci-dessous l'essence de chacune des cinq compétences clés associées à la maîtrise de la pensée complexe.

S'adapter en continu.

Réussir à moduler son comportement de manière à se maintenir dans une position favorable par rapport à un but visé.

Faire preuve d'ambidextrie cognitive.

Réussir à capter et traiter des informations ontologiquement très diversifiées, ce qui permet une lecture multidimensionnelle de la réalité.

Éviter la rigidification des idées.

Réussir à contrer la prédisposition naturelle qui mène à cumuler les informations qui confortent une opinion acquise et à se détourner des informations qui viendraient perturber cette compréhension du monde établie.

Cette compétence mérite une explication supplémentaire car sa formulation négative peut porter à confusion. Selon Morin (1995) les systèmes d'idées constitue « une constellation de concepts associés de façon solidaire, dont l'agencement est établi par des liens logiques (ou apparemment

tels), en vertu d'axiomes, postulats et principes d'organisations sous-jacents. Un tel système produit dans son champ de compétence des énoncés ayant valeur de vérité et éventuellement des prédications sur tous les faits et événements devant s'y manifester. » (p. 191). Il ajoute que les systèmes d'idées bien formés développent un « dispositif immunologique de protection » qui leur permet de se défendre contre toute « attaque » sournoise ou directe, provenant d'un système d'idées dont les axiomes seraient divergents : « Le hara-kiri est une opération inconnue dans la noosphère. » (Morin, 1995 : 194). Ainsi, les systèmes d'idées sont protégés par tout un argumentaire interne conçu pour défaire, dénigrer, affaiblir tout opposant potentiel, la méfiance envers les idées différentes étant la position de départ. À l'inverse, la méthode de la pensée complexe implique de développer et d'appliquer volontairement des pratiques intellectuelles visant à se contraindre à s'exposer et à accorder le « bénéfice du doute » au départ à des idées qui semblent différentes ou éloignées de son schème de référence dominant. Ces pratiques, que Morin qualifie de routine de gymnastique intellectuelle, sont distinctes et plus exigeantes encore que le seul fait de traiter des informations de natures différentes (e.i. ambidextrie cognitive). En effet, l'ambidextrie cognitive permet de capter des idées de nature diverses mais celles-ci pourraient (et c'est souvent le cas) tout de même toutes converger à l'intérieur d'un système cohérent et ainsi contribuer à renforcer un système d'idées déjà bien élaboré. La compétence « éviter la rigidification des idées » va plus loin et demande une conscience de ses filtres perceptuels plus aiguisée, une vigilance de tous les instants pour éviter de se fermer, sans même s'en rendre compte, aux influences diverses qui pourraient modifier ou révolutionner notre compréhension du réel dans un champ en particulier ou dans l'ensemble.

Considérer la nature humaine.

Réussir à percevoir avec justesse les zones de sensibilité humaines et à cibler les approches ayant un effet favorable sur l'épanouissement des personnes.

Élaborer des stratégies tenant compte de la complexité.

Réussir à guider le cheminement d'un groupe vers un futur souhaité en discernant les avenues les plus porteuses dans le contexte.

Le tableau I à la page suivante présente les comportements révélateurs d'une maîtrise de la pensée complexe pour chacune des cinq compétences. La densité de ce tableau montre toute la

difficulté et en même temps la richesse et les nuances de la pensée complexe : « La difficulté de la pensée complexe est extrême » (Morin, 2003 : 116).

Tableau I Les cinq compétences clés associées à la maîtrise de la pensée complexe

Description de la compétence (savoirs, savoir-faire, savoir-être liés à la compétence)	Comportements contraires à la compétence
<p>Savoir s'adapter Fait l'effort d'apprendre des expériences passées; tente d'anticiper l'avenir afin de déterminer les positionnements les plus appropriés; est conscient de son autonomie relative (pour s'adapter et adapter son milieu) et de son inévitable dépendance à son environnement; se dote de mécanismes pour rester à l'affût de l'évolution des situations et évalue régulièrement son adéquation au milieu; ajuste son action aux contextes, besoins et opportunités même lorsque cela ne correspond pas à ses préférences personnelles; tente d'influencer les conditions externes pour les rendre plus favorables à l'atteinte de ses buts.</p>	<p>Reprend continuellement les mêmes approches sans égard aux particularités du contexte; se cantonne dans un plan d'action prédéterminé au risque d'être déconnecté de la réalité; se perçoit uniquement comme une victime du système ou nie sa dépendance à l'environnement; se limite à la réactivité à l'immédiat.</p>
<p>Faire preuve d'ambidextrie cognitive Démontre l'aptitude à questionner autant qu'à résoudre en faisant appel à une vaste palette de capacités cognitives inductives et déductives; alterne d'une pensée globale à un regard détaillé; a autant d'habileté à joindre qu'à dissocier les éléments selon l'angle d'analyse; est capable d'un traitement rationnel, logique technique et d'une réflexion fluide, organique intuitive; accorde de la validité aux données empiriques extérieures et aux informations subjectives humaines; est conscient des pièges, limites et leurre que les filtres perceptuels peuvent entraîner; utilise la valeur explicative des analogies à bon escient; est considéré avoir un bon jugement, savoir faire la part des choses.</p>	<p>S'appuie démesurément sur l'une ou l'autre des formes de pensée pour tout expliquer; a de grandes zones « aveugles » à cause de l'incapacité de lire certains aspects du réel ; a une faible agilité cognitive.</p>
<p>Éviter la rigidification des idées Énonce le besoin de faire évoluer les idées (croyances, principes, postulats...) en fonction des nouvelles informations; montre de l'intérêt envers les idées nouvelles; favorise l'hybridation des idées d'un domaine à l'autre; déploie une variété des moyens afin de valider, vérifier, nuancer son interprétation de la réalité; n'impose pas de référentiel dogmatique de la réalité; demeure ouvert à considérer les opinions divergentes; ne tranche pas la réalité de façon dualiste, réductionniste ou simpliste; fait preuve de réserve dans l'émission de jugements sur l'interprétation des situations; prône rarement des positions catégoriques fermées.</p>	<p>Tend à la dogmatisation, a un discours univoque et une interprétation binaire des situations (vrai/faux; bien/mal; raison/tort); s'offusque d'être mis en doute et dénigre ses opposants.</p>

Description de la compétence (savoirs, savoir-faire, savoir-être liés à la compétence)	Comportements contraires à la compétence
<p>Considérer la nature humaine Ancre ses interventions dans un profond respect de l'être humain; reconnaît implicitement les dimensions biologiques, culturelles et personnelles qui affectent le comportement humain; est minimalement conscient de sa propre prédétermination en fonction de ces facteurs; admet la subjectivité relative de ses prises de position et de celles d'autrui; ne s'attend pas à ce que la logique pure et froide dirige les choix de tous; adopte la position de témoin pour accroître sa compréhension des dynamiques en jeu; a une attitude empathique; fait des choix révélateurs de valeurs humanistes intériorisées.</p>	<p>Traite les gens ou les groupes comme des objets ou des concepts, sans égard à la vie sensible des personnes; se soucie peu de leur ressenti, de leur expérience vécue.</p>
<p>Élaborer des stratégies tenant compte de la complexité Adopte une pensée systémique ouverte qui reconnaît les liens visibles et invisibles, parfois antagonistes et complémentaires, qui relient les parties au tout et à l'environnement global; effectue une lecture continue, sensible, humaine et intelligente du contexte à la fois large et spécifique pour en distinguer les tendances et les particularités; arrive à concevoir simultanément des idées apparemment contradictoires et n'est pas démuné devant la très grande diversité d'éléments à prendre en considération pour comprendre une situation; est habité d'un haut souci éthique qui transparaît dans ses stratégies; celles-ci sont le fruit d'un équilibre délicat et constamment renouvelé entre l'estimation des probabilités de succès et la prudence requise devant les incertitudes et les risques; tient compte de l'évolution récursive de l'ensemble dans les paris qu'il prend en faveur d'un bien collectif maximal; reconnaît que la vitalité des organisations vivantes se nourrit entre autres du désordre et que nul ne peut affirmer détenir la Vérité sur ce qui <i>doit être</i> pour le bien de tous.</p>	<p>Ne considère pas les interactions récursives du système; ne tient pas compte des interrelations organisation /ordre/désordre dans ses réflexions stratégiques; est convaincu de posséder la Vérité et croit qu'il serait souhaitable de pouvoir contrôler la vie.</p>

Source : Interprétation de Morin (2008) et Fortin (2000, 2003)

En proposant une manière de penser aussi riche, Morin démontre sa confiance envers le trésor de potentialités dont dispose l'être humain (Morin, 1990). La pensée complexe, « en obligeant sans cesse à penser de façon multidimensionnelle, [pourrait] permettre de développer un nouveau mode d'agir, et qui sait, un nouveau mode d'être » (Fortin, 2000 : 187). Et si nos leaders donnaient l'exemple?

Du leadership ancestral aux leaders postconventionnels

« Le leadership peut être compris comme la capacité à transformer les façons de voir, de penser et d'agir du groupe pour qu'il s'adapte aux défis qui lui échoient (Heiteze, 1994; Kotter, 1990; Schien, 1992). L'exercice du leadership est légitimé par les besoins du groupe et constitue une responsabilité morale. » (Baron, 2007 : 110) Selon la théorie évolutionniste du leadership, il faut

compléter cette définition en signalant que la capacité d'exercer du leadership est étroitement liée au degré auquel l'individu (le leader) répond aux attentes de la majorité des membres du groupe (les *followers*), puisque c'est dans la confiance que lui accordent les autres que repose la capacité du leader d'influencer le groupe. Il s'avère clair ici que le leadership est donc distinct de l'autorité qui peut amener un individu à s'imposer aux autres. Soulignons aussi que cette théorie ne pose aucun jugement sur la qualité ou la pertinence de ce mode de fonctionnement qui serait inscrit dans le génome de l'espèce humaine. Dans leur article de 2008, Van Vugt, Hogan et Kaiser ne font que décrire le « prototype » du leadership « naturel » dans le sens que selon eux, la réaction favorable des groupes envers les personnes perçues comme ayant les caractéristiques ci-dessous se répètent malgré les différences culturelles. Ils indiquent qu'à cause des patterns spécialisés *Leader/Followers* ancrés en nous, la majorité des humains vont être porté à se rallier aux personnes qu'ils *perçoivent* comme ayant les caractéristiques ci-dessous⁷ :

- **Intégrité.** Les membres de la collectivité considèrent que ce que dit cette personne est vrai, ce qu'elle prétend est fondé, ses actions et ses dires coïncident;
- **Persévérance et constance.** Les membres de la collectivité considèrent que cette personne maintient le cap annoncé, qu'elle procure de la cohérence au groupe parce qu'elle ancre les actions collectives dans un cheminement vers les finalités prévues et réduit le stress engendré par l'incompréhension et l'inconnu;
- **Résistance et calme devant l'adversité.** Les membres de la collectivité remarquent que cette personne garde son sang-froid lorsque les autres se tourmentent, se montre en maîtrise de la situation; continue à présenter des comportements admirables même en situation de stress et ne perd pas ses moyens;
- **Humilité et priorité à l'intérêt du groupe.** Les membres de la collectivité ont le sentiment que la personne agit pour le bien du groupe et qu'elle se consacre au bien-être du groupe même au détriment de ses intérêts personnels;
- **Sagesse dans les décisions.** Les membres de la collectivité ont l'impression que les décisions prises par cette personne sont sages, que celle-ci fait preuve d'un bon

⁷ Traduction libre de l'auteur.

synchronisme et d'un dosage approprié, ses prises de position sont censés et se justifient aisément;

- **Vision.** Les membres de la collectivité considèrent que cette personne est inspirante, car elle présente une vision améliorée du futur et apporte des solutions qui sont porteuses d'avenir.

Un reproche récurrent émis contre la théorie évolutionniste du leadership est que plusieurs grands leaders de l'histoire humaine ont été à la source de terribles monstruosité. Comment concilier ces faits avec une théorie des leaders vu comme des atouts pour la survie des collectivités? Bien que cela ne soit pas l'objet de notre recherche de répondre à cet argument, soulignons que la théorie évolutionniste du leadership permet de comprendre que les leaders qui obtiennent l'appui d'une masse de gens ceux sont qui réussissent à être *perçus* par une portion suffisante du groupe comme étant là pour le bien du groupe. Même les Hitler de ce monde ont convaincu des milliers de personnes que leur programme était la voie pour un avenir meilleur. La théorie ne prétend pas que la dynamique *Leader/ Followers* procure la moindre garantie que les leaders ainsi reconnus soit réellement des atouts pour les collectivités. Elle ne nous fournit qu'un indice sur ce que l'humain moyen recherche spontanément.

De plus, au-delà d'une analyse anthropologique évolutionniste, de nombreuses années d'intervention en entreprise permettent à l'auteur de confirmer que, de nos jours encore, la grande majorité des individus sont effectivement portés à faire confiance à une personne à qui ils attribueraient les aptitudes précitées et que les nombreux reproches émis envers les cadres supérieurs sont souvent liés aux manquements observés par rapport à ces habiletés.

À ce sujet, un article paru en 2009 dans *La revue des sciences de gestion* (Chédru et Le Méhauté) suggère un « profil type du leader contemporain ». Il est notable que l'accent est davantage porter sur les capacités de l'individu lui-même sans égard à l'évaluation qu'en ferait l'entourage. Voici les qualités retenues par les auteurs (en ordre décroissant d'importance) :

- une pensée stratégique i.e. une vision du futur;
- une capacité à la prise de décision dans un environnement complexe, ambigu et incertain;
- une capacité cognitive d'abstraction et de l'agilité mentale;
- une capacité à la prise de risque et à la saisie d'opportunités;

- une réelle créativité technique et organisationnelle;
- une adaptation personnelle jointe à une capacité à apprendre empiriquement et à ajuster son action;
- une capacité à identifier, attirer et retenir des personnalités disposant de talents particuliers.

En conclusion de cette étude, les auteurs déplorent l'hypertrophie généralisée des facultés liées à la pensée rationnelle et au contrôle encouragée actuellement par la majorité des grandes écoles de gestion au détriment du développement des aptitudes telles « innovation, vision, pensée à long terme, chaos créatif, changement, idées [...] sens des valeurs, la confiance, la canalisation de l'énergie des collaborateurs ».

Ainsi, en combinant nos connaissances sur les attentes ancestrales et contemporaines envers les leaders et les percées concernant le fonctionnement du cerveau, il apparaît que, pour être utiles au groupe, les leaders doivent être en mesure de naviguer efficacement dans la complexité, et que les aptitudes requises pour y parvenir sont façonnées par leur manière de penser. L'argumentaire en faveur du développement d'une pensée complexe chez les leaders modernes se construit ainsi progressivement.

Pourtant, cette perspective a peu été étudiée⁸. Ce qui s'en rapproche le plus se sont les études sur l'impact des stades de conscience des leaders sur leur capacité à réussir des projets transformationnels. Dans un article paru en 2008, Boiral, Cayer et Baron dressent un portrait sommaire des approches les plus probables en matière de gestion environnementale selon les sept stades de conscience dans lesquels se situerait la presque totalité des gestionnaires. En voici un court extrait⁹ qui, bien que réducteur, permet tout de même de saisir les distinctions d'un stade à l'autre:

- **Opportuniste** (5 % des gestionnaires): peu de sensibilité aux enjeux environnementaux, sauf s'il y perçoit une menace à ses intérêts ou y associe un gain personnel;

⁸ Nous n'avons répertorié aucune étude scientifique à propos de l'impact de la pensée complexe sur le leadership ou après avoir consulté les principales bases de données scientifiques pertinentes en anthropologie (CAIRN, Érudit, FRANCIS, Human Resources Abstracts, Sociological Abstracts, Social Sciences Abstracts, Web of science).

⁹ Traduction libre de l'auteure des descriptifs. Les titres des stades reprennent ceux utilisés par les auteurs cités.

- **Diplomate** (12 % des gestionnaires): soutient les initiatives environnementales surtout pour bien paraître, et en vue de répondre à ce qu’il perçoit des attentes de son entourage;
- **Expert** (38 % des gestionnaires): considère les enjeux environnementaux du point de vue de l’expertise en environnement, attend les certitudes scientifiques pour prendre des décisions et limite les impacts de ses actions aux observations matérielles;
- **Performant** (30 % des gestionnaires) : intègre les questions environnementales dans l’ensemble des objectifs et des stratégies de l’organisation, tend à négocier des options pour rallier les diverses parties prenantes;
- **Individualiste** (10 % des gestionnaires): développe des solutions novatrices et originales de gestion environnementale qui insufflent un élan et inspirent les autres à s’engager dans des actions porteuses d’amélioration;
- **Stratège** (4 % des gestionnaires) : propose une vision proactive et avant-gardiste de gestion environnementale qui inclut aussi les réalités économiques et sociales, met en place les conditions pour que s’implantent des changements structurels et culturels profonds en faveur d’une gestion plus respectueuse des principes de développement durable;
- **Alchimiste** (1 % des gestionnaires) : amène une redéfinition de la mission et des priorités de l’organisation, fait évoluer les systèmes organisationnels et sociaux de manière à aligner les efforts pour contribuer au Bien commun.

Il faut souligner que les façons de faire associées aux leaders des *stades de conscience postconventionnels* (soit les trois derniers stades : inspirant, stratège, alchimiste) s’apparentent aux comportements révélateurs d’une pensée complexe. Voici certaines des compétences que Brown (2012) attribue aux leaders des stades de conscience postconventionnels¹⁰ et qui sont en résonance avec une pensée complexe :

- *Donne de la place aux intuitions dans la prise de décisions*
- *Sait naviguer dans l’incertitude avec confiance*
- *Se connaît intimement, sait départager ses propres dynamiques de celles d’autrui*
- *Démontre une grande perspicacité personnelle et affective*
- *Fait preuve d’une grande agilité et d’une grande curiosité intellectuelles*

¹⁰ Traduction libre de l’auteure de certaines des compétences; voir l’annexe V pour la description originale et complète des compétences par Brown.

- *Adapte consciemment ses comportements au contexte*
- *Agit en s'enracinant profondément dans le présent*
- *Se sert de l'énergie ambiante pour faire évoluer le système*
- *Met sa transformation personnelle au service de la transformation collective*
- *Crée les conditions favorables au développement des personnes et du système*
- *Reste ouvert aux points de vue différents et rend les gens conscients de ce qui est*
- *Ancre son action dans une perspective universelle (écologique et spirituelle)*
- *Adopte une approche systémique très sensible à la complexité du réel*
- *A la conviction profonde d'agir pour le bien collectif.*

Il n'est guère surprenant que les leaders démontrant un stade de conscience postconventionnel soient plus aptes à piloter des projets de transformation menant à une meilleure gestion environnementale¹¹. Boiral (2008) estime que cela s'explique notamment parce qu'ils sont plus enclins à développer des valeurs conformes à l'essence du développement durable.

De l'Agenda 21 à une démarche territoriale intégrée et globale de développement durable

L'Agenda 21 comme source d'inspiration

L'Agenda 21, convenu au Sommet de la Terre de Rio de Janeiro (1992), sera notre modèle de référence pour établir les aspects les plus largement acceptés du développement durable. Solution négociée entre et par les plus grandes instances internationales contemporaines devant les craintes environnementales planétaires, ce plan d'action global présente certainement la stratégie ayant le plus grand rayonnement dans le monde en matière de développement durable. Proposé aux États du monde en 1992, réitéré à Kyoto en 2002 et ratifié par plus de 173 états membres des Nations Unies, il s'agit de la stratégie mondiale retenue pour soutenir le passage de l'humanité de son état actuel à la fin du XX^e siècle à une situation actualisée de développement durable à la fin du XXI^e siècle. Ce guide sous-entend que les tendances dominantes actuelles sont gravement problématiques et qu'il est opportun de se doter d'un plan d'action commun pour atteindre le niveau optimum de développement des sociétés humaines sur la Terre.

¹¹ Il est à noter que les programmes de gestion environnementale dont il est question dans cette étude implique explicitement des efforts d'amélioration continue et de transformations collectives des façons de faire et de penser.

Les reproches adressés le plus fréquemment à cette approche en matière de développement durable sont : 1) la place prépondérante du développement économique, qui figure comme l'une des trois assises fondamentales du concept, ce qui est pour le moins paradoxal étant donné que l'appétit sans fin pour le développement économique est généralement désigné comme l'un des grands coupables des problématiques planétaires actuelles; 2) l'ethnocentrisme du concept, car il apparaît assez évident qu'il s'agit d'une approche pensée par les puissances des pays industrialisés occidentaux et imposée au reste du monde sans égard aux conceptions des humains, de l'environnement et du destin collectif qui dominent ailleurs dans le monde. Les orientations du développement ainsi établies font peser sur les pays du Sud le poids des conséquences négatives du développement effréné qu'a connu le Nord au cours des derniers siècles. D'autres arguments contre le développement durable font parfois la manchette, comme la mise en doute de dangers réels liés aux changements climatiques ou la foi en la capacité extraordinaire d'adaptation des sociétés, qui trouveront des solutions au fur et à mesure mais ce type d'argumentaire obtient très peu de crédibilité dans l'univers scientifique.

Aux fins de notre recherche, nous considérons justes les trois admissions fondamentales de l'Agenda 21 mondial: 1) la Terre constitue le foyer de l'humanité, espace vital de ressources limitées à devoir partager entre humains actuels et futurs ayant des besoins légitimes; 2) il y a une corrélation entre l'essor industriel et économique impressionnant des deux derniers siècles et la dégradation de l'environnement et l'augmentation du nombre de personnes dans le monde vivant dans des conditions misérables; 3) les États sont interdépendants et doivent agir de concert pour réussir à infléchir le cours des tendances dominantes actuelles qui mettent en péril notre destin commun.

L'objectif de créer « un monde prospérant, juste, habitable, fertile, partagé, aux bénéfices des populations » (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992) est fort vertueux; cependant, un simple survol de l'Agenda 21 convainc tout lecteur attentif de la complexité incroyable de cette mission. Tous les aspects du vivre ensemble, de l'économie à la politique, à l'éducation, à la résolution de conflits, à la gestion des ressources, sont concernés et, conséquemment, tout, des diagnostics aux recommandations, en passant par les argumentaires et plans d'actions proposés comporte systématiquement de multiples facettes et acteurs et est multifactoriel et itératif.

Dans ce contexte, l'importance de l'action locale concertée, au niveau des municipalités notamment, s'avère si importante que l'Agenda 21 l'instaure en principe directeur. Ainsi, le principe 28 se lit comme-suit (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992) :

Les problèmes abordés dans Action 21 qui procèdent des activités locales sont si nombreux que la participation et la coopération des collectivités à ce niveau seront un facteur déterminant pour atteindre les objectifs du programme. En effet, ce sont les collectivités locales qui construisent, exploitent et entretiennent les infrastructures économiques, sociales et environnementales, qui surveillent les processus de planification, qui fixent les orientations et la réglementation locales en matière d'environnement et qui apportent leur concours à l'application des politiques de l'environnement adoptées à l'échelon national ou infranational. Elles jouent, au niveau administratif le plus proche de la population, un rôle essentiel dans l'éducation, la mobilisation et la prise en compte des vues du public en faveur d'un développement durable.

Est-il nécessaire de rappeler que l'objectif fixé en 1992 pour 1996, à savoir que « la plupart des collectivités locales de tous les pays devraient mettre en place un mécanisme de consultation de la population et parvenir à un consensus sur un programme Action 21 à l'échelon de la collectivité » n'est pas encore atteint près de 20 ans après l'échéance visée. Cela indique bien qu'il s'agit d'un programme plus facile à proposer qu'à réaliser. Rappelons qu'un Agenda 21 local constitue une réplique, au niveau d'une ville ou d'un village par exemple, de l'Agenda 21 mondial. C'est-à-dire que les populations locales sont invitées, soutenues et guidées vers un diagnostic de leurs réalités (écologiques, sociologiques et économiques), pour déterminer les enjeux prioritaires dans lesquels investir leurs efforts et pour choisir collectivement les améliorations qu'elles privilégient pour un développement durable de leur collectivité. Les villes sont des zones où se concentrent, s'intensifient et s'entrecroisent tangiblement plusieurs des enjeux du DD. En contrepartie, il s'agit aussi d'un lieu où la gouvernance participative peut prendre son envol, une unité de réalité où la dynamique entre les moyens d'agir et l'obtention des résultats est encore à échelle humaine. Lorsqu'une municipalité se dote d'un Agenda 21 local, cela signifie qu'elle s'engage à convenir d'un plan d'action concerté pour devenir graduellement une collectivité agissant dans le respect des principes du développement durable. Le passage des intentions aux actions est un défi d'envergure et les dynamiques sociétales affectent grandement la tournure que peuvent prendre les événements.

Le défi de la transformation sociale

D'un point anthropologique, la complexité des phénomènes de transformations sociales est un sujet d'intérêt sans fin. Bernier (1983 : 127) décrit comment les processus de création sociale sont profondément multidimensionnels, à la fois déterminés par ce qui est, et influencés par les choix humains:

« [...] ce sont les humains, qui dans des limites, toujours renouvelées, imposées par l'existence des structures des rapports sociaux et des rapports à l'univers, créent socialement leur monde. Il s'agit d'une création en ce sens que ce sont les humains qui créent les formes sociales, culturelles, politiques, etc. dans lesquels ils vivent. Cette création est sociale en ce qu'elle échappe au contrôle total des individus et des groupes : elle est le produit des interactions entre individus et surtout entre groupes. [...] Le produit de cette création est complexe : il est à la fois une réalisation matérielle possédant de multiples éléments et niveaux, et le fruit des processus de la pensée humaine. Il n'est donc ni seulement "naturel" dans le sens où la création animale pourrait être purement naturelle, ni seulement "conceptuel". La réalité humaine est toujours à la fois matérielle et "idéelle". »

Elle est toujours prédéterminée par le passé et pourtant toujours nouvelle. L'imprévisible peut survenir à tous instants.

Cette conception du fonctionnement des sociétés se retrouve en filigrane de nombreuses études sur l'innovation sociale. Dans le guide produit par le collectif CRISE (Harrisson, Klein et al., 2007), le concept d'innovation sociale est introduit en mentionnant qu'il s'agit d'un « processus multiforme et multidimensionnel de production et de rénovation de l'existant » qui, dans un contexte favorable et sous certaines conditions particulières, permet à des individus ou des groupes d'individus d'affecter relativement rapidement le comportement d'une masse de personnes, ce mouvement pouvant réussir à acquérir une légitimité suffisante pour en venir à transformer l'environnement institutionnel qui structure la société; ce changement devant être perçu par une majorité comme porteur d'améliorations sociétales. Cet enchaînement montre encore le jeu combiné du poids de l'existant sur la définition de l'avenir, les dynamiques multifactorielles qui affectent systématiquement les conditions de vie humaines, et la possibilité (même si fort modeste et toujours très conditionnelle) d'orienter l'évolution de cette réalité en fonction de la volonté de certains individus ou groupes.

Il paraît évident que ces préceptes teintent grandement les fondements mêmes du concept de développement durable : l'être humain est dépendant de l'environnement dans lequel il vit, nos sociétés sont le produit des événements passés, et les modèles dominants tendent à se reproduire en boucle. Néanmoins, il semblerait possible d'influencer notre avenir collectif. Cette possibilité s'accroît au fur et à mesure que s'accroît le nombre de personnes qui adoptent de nouveaux comportements compatibles avec le futur désiré et que s'institutionnalisent des pratiques favorables à la consolidation de cette nouvelle réalité.

L'encouragement à multiplier l'implantation d'Agenda 21 locaux dans le monde s'inscrit tout à fait dans cette logique. L'accent porté sur la réalité territoriale dans ce type d'initiative constitue pour Gagnon un levier important et distinctif de réussite de la mise en œuvre du vaste concept de développement durable (2008b : 355-360). Cette auteure cite Theys (2000, 2002) ainsi que Jean (2005, 2007) pour mettre en lumière le territoire comme assise au développement durable. Elle promeut l'établissement de ponts entre les approches de DD et celles du développement territorial. Agir avec, par et pour les collectivités locales, transformer le milieu où les gens vivent ensemble en fonction de ce qu'ils veulent et font sur ce territoire donne tout son sens à l'idée d'une gestion intégrée des ressources matérielles, naturelles et sociétales d'un milieu au profit des populations habitant ce milieu. De là a germé le concept de *démarche territoriale intégrée et globale de développement durable* (DTIGDD).

L'idéal type d'une DTIGDD¹²

L'établissement d'un idéal type de DTIGDD rassemble en une description à la fois englobante et détaillée les dimensions essentielles qui devraient caractériser une initiative de transformation sociale se voulant porteuse des plus belles qualités du DD.

Rappelons que la notion d'idéal type se définit comme une « construction logique sous l'angle de laquelle sera examinée la réalité empirique » (Coenen-Huther, 2003). Il est fréquent que l'idéal type s'enrichisse d'une modélisation de la réalité, mais, comme dans cette recherche, il peut aussi se limiter à un inventaire des principales dimensions qui permettent de discerner les composantes essentielles d'une certaine réalité. L'idéal type ainsi constitué ne prétend ni être

¹² L'abréviation DTIGDD sera utilisée désormais pour alléger la lecture.

exhaustif ni expliquer les interactions entre les dimensions, mais s'avère fort utile pour fournir un étalon auquel comparer ce à quoi les leaders pensent lorsqu'ils pilotent leur démarche de DD. Ce cadre normatif ne nie pas la valeur de l'originalité de chaque démarche. En effet, de la même manière qu'il est possible de décrire la nature humaine à partir de caractéristiques plus ou moins distinctives, même si chaque être humain est unique (Morin, 2008 : tome 5), de même, il est possible de cibler certains traits distinctifs d'une démarche de DD même si chacune des initiatives a ses spécificités.

D'entrée de jeu, spécifions que l'idéal type d'une DTIGDD est une notion polysémique qui englobe :

- la manière de faire les choses (une démarche intégrée et globale);
- les frontières géographiques et culturelles du lieu d'action (une démarche territoriale);
- les thèmes abordés (les sphères économiques, écologiques et sociales);
- les valeurs et finalités visées (un développement collectif viable, équitable, durable).

Pour simplifier la manipulation intellectuelle de cet assemblage, on le décrira au moyen de six dimensions, chacune aidant à mieux saisir en quoi et pourquoi une démarche mériterait théoriquement l'appellation de démarche territoriale intégrée et globale de DD. Ainsi, il faut interpréter le tableau II avec la logique suivante : plus le leader d'une démarche locale de développement durable prend en considération les six dimensions énumérées dans le tableau, plus le pilotage de la démarche correspond à l'idéal type d'une DTIGDD.

Tableau II Les six dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD

Dans le pilotage de la DTIGDD, le leader prend en considération les réalités suivantes :
<p>1) Les trois sphères du développement durable (écologique, sociale et économique) C'est-à-dire que le leader est conscient de l'importance de considérer ces trois sphères autant dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'identification des problématiques du territoire; • l'établissement du diagnostic et des priorités d'intervention pour ce territoire; • l'élaboration des solutions à privilégier pour tendre vers un DD de ce territoire; • la définition du futur souhaité pour ce territoire.

2) La multiplicité des parties prenantes

C'est-à-dire que le leader est conscient de l'importance de considérer les points de vue des personnes suivantes dans la démarche :

- les citoyens du territoire (sans privilégier indûment une catégorie de gens);
- la société civile active sur le territoire (ex. : organisations, associations et réseaux collectifs);
- les représentants des divers secteurs présents dans le territoire (économique, politique, éducationnel, communautaire, culturel, institutionnel).

3) L'horizon temporel

C'est-à-dire que le leader est conscient de l'importance de considérer une large échelle de temps (plusieurs années à plusieurs générations) dans l'analyse des problématiques et dans l'anticipation de l'évolution du territoire. La sensibilité à cette dimension sera relevée, par exemple, dans l'attention portée :

- au patrimoine naturel, bâti, et culturel du territoire;
- à la gestion des impacts de la démarche sur les dynamiques en œuvre dans le territoire;
- à clarifier le futur souhaité sur un horizon moyen et long terme (durable, viable, équitable).

4) La perspective scalaire (naturelle et sociopolitique)

C'est-à-dire que le leader est conscient de l'importance de considérer les interactions entre la démarche territoriale et la réalité plus large dans laquelle elle s'insère. Plus précisément, cela implique de tenir compte :

- de l'étendue des phénomènes écologiques, économiques et sociaux qui traversent et dépassent le territoire;
- des infrastructures géopolitiques dans lesquelles la démarche s'insère (p. ex. : cadre juridique et politique).

5) La synergie des actions intégrées

C'est-à-dire que le leader est conscient de l'importance de considérer et de mettre à profit :

- les effets combinés des actions de la démarche les unes par rapport aux autres;
- les systèmes de gouvernance existant dans le territoire pour y intégrer le suivi de la démarche.

6) Le processus global de développement collectif.

C'est-à-dire que le leader est conscient de l'importance de considérer et de structurer la démarche en tenant compte :

- du rythme graduel d'intégration des changements que les parties prenantes peuvent absorber;
- du caractère itératif et récursif de toute transformation collective, ce qui le force à ajuster continuellement les stratégies d'intervention;
- de l'objectif ultime, qui est de soutenir l'évolution des collectivités pour que celles-ci en viennent à ancrer les paradigmes du DD au cœur de leurs orientations stratégiques afin de répondre aux besoins des générations actuelles, sans brimer la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Source : Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, Action 21 (1992) et entretiens avec C. Gagnon (2014)

Pour contrer le désarroi que certains pourraient éprouver à la lecture de ce tableau, réitérons que cet idéal type n'exige nullement qu'une démarche de DD exhibe un plan d'action reprenant

chacune de ces dimensions. Cependant, ces dimensions décrivent l'esprit, l'aspiration, l'intention qui confèrent à une DTIGDD son caractère de noblesse. Il est évident que la mise en œuvre d'un tel projet représente un défi titanesque; il apparaît alors très peu probable qu'une démarche de DD puisse atteindre de si louables objectifs si ces dimensions ne sont même pas présentes dans l'esprit du leader qui pilote la démarche. Rappelons de nouveau Brown (2012) à ce sujet : « A crucial driver for the success of a change initiative is its design (Doppelt, 2010; Kotter, 1996), and an important influence is the designer's worldview (Doppelt, 2010; Sharma, 2000). »

En résumé, il ressort de ce sommaire qu'une DTIGDD implique un amalgame d'idées et de réalités composées de multiples éléments qui s'entrecroisent. Ces réalités sont poreuses et leurs interconnexions indéniables. Les causes et les effets s'entremêlent, et l'avenir demeure hautement imprévisible. Bref s'y réunissent toutes les caractéristiques d'une situation complexe, ce qui contribue directement à faire en sorte que ces démarches soient si exigeantes pour les leaders qui en portent la responsabilité. Or, puisque Edgar Morin estime que la capacité à appréhender la complexité s'obtient en appliquant la méthode de la pensée complexe, nous réitérons qu'il devrait y avoir une corrélation positive entre le degré de maîtrise de la pensée complexe des leaders et leur capacité à piloter adéquatement une DTIGDD.

C'est afin de vérifier cette hypothèse que la méthodologie suivante a été élaborée.

Méthodologie

Pour savoir si les leaders démontrant une pensée complexe disposent d'un avantage par rapport à ceux qui n'ont pas développé cette faculté, une enquête évaluative exploratoire a été effectuée auprès de vingt-cinq leaders de démarches territoriales de développement durable au cours de l'été 2014 au Québec. Les observations recueillies par le biais d'entrevues semi-ouvertes, ont servies à comparer les niveaux de maîtrise de la pensée complexe au degré de capacité à saisir les six dimensions d'une DTIGDD.

Nous ne saurions trop insister sur le fait que cette étude ne prétend pas évaluer la qualité, l'efficacité ou encore les conséquences des DTIGDD. Il y aurait certes une valeur ajoutée à mesurer les impacts de la pensée complexe sur les résultats des DTIGDD, mais des contraintes logistiques de temps et de moyens ne permettaient pas d'étendre cette recherche à ce niveau.

Nous verrons dans ce chapitre comment a été construit l'échantillonnage de répondants, quelles informations ont été recueillies et de quelle manière les données ont été traitées, pour terminer en mentionnant les méthodes de validation appliquées.

Le choix du terrain de recherche

Cinq critères ont présidé l'établissement du terrain de recherche. Le premier s'avère aussi évident qu'important, puisqu'il s'agissait de répertorier des démarches locales de DD actives au Québec. Ce bassin initial de démarches a été établi à partir de trois sources : 1) une enquête menée en 2011 à ce sujet (Gagnon et Rondeau, 2012); 2) la galerie du portail québécois sur les démarches territoriales de développement durable (<http://a211.qc.ca>); 3) la liste publiée par la Ville de Montréal dans son *Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010/2015*. Sans fournir un inventaire exhaustif des démarches territoriales de développement durable ayant cours au Québec, ces sources ont permis de cibler 110 démarches

adhérant publiquement aux principes d'une DTIGDD, ce qui était amplement suffisant pour alimenter les étapes de tri subséquentes. Ce choix impliquait implicitement d'accepter que les démarches à examiner soient majoritairement l'œuvre des administrations publiques municipales, puisque c'était l'angle privilégié dans l'étude de 2011 et dans le Plan de la collectivité montréalaise. Notre terrain de recherche aurait été potentiellement différent si, par exemple, l'inventaire initial s'était d'abord appuyé sur une veille à propos des initiatives citoyennes en développement durable.

Le second critère visait à diversifier l'échantillon en y incluant des démarches réalisées dans des villages, des villes (plus de 10 000 habitants), des localités de régions éloignées et cela en plus de viser une répartition géographique qui tienne compte de la réalité territoriale québécoise. Le tableau III montre que l'échantillonnage correspond bien à l'occupation du territoire québécois. En effet, avec cinq démarches sur 20 réalisées à Montréal et 15 sur 20 reflétant des réalités urbaines, cela suit sensiblement la distribution provinciale, où plus de 75 % de la population habite en ville et 20 % des 8,8 millions de Québécois sont localisés à Montréal (Institut de la statistique du Québec, 2015). De plus, 10 des 17 régions administratives du Québec sont prises en compte, ce qui présente une diversité appréciable (considérant que 5 démarches sur 20 se situent à Montréal, il n'était pas possible d'obtenir 17 sur 17).

Le tableau suivant fait état d'un troisième critère relatif au type de démarche, c'est-à-dire l'étiquette par laquelle les démarches s'identifient (p. ex., Agenda 21 local, plan de développement durable ou planification stratégique). L'objectif de ce découpage étant de capter les différences éventuelles que cela pourrait insuffler aux démarches. De plus, la diversité de contextes, allant de milieux urbains à banlieues et à milieux ruraux, était aussi importante puisqu'elle permettrait d'observer si les effets de la pensée complexe se répétaient malgré la variabilité des lieux de mise en œuvre et conditions d'exécution.

Tableau III Répartition des démarches selon l'échelle et le type de démarche (titre)

Titre/Échelle (n = 20 ¹³)	Projet spécifique (ex. : Horizon 2020)	Développement durable	Planification stratégique globale	Agenda 21 local	#
Village (moins de 10 000 habitants)		1		2	3
Ville (plus de 10 000 habitants)		3	1	6	10
Montréal (ville, arrondissements)	2	3			5
Autres	1		1		2
Somme	3	7	2	8	20

Source : Enquête 2014

Par la suite, il importait de sélectionner des démarches confrontées aux défis concrets de la mise en œuvre. À ce stade, trente démarches ont été ciblées : elles étaient actives dans la mesure où des ressources humaines et financières y étaient consacrées dans l'année de l'enquête et que des actions de portée collective étaient déjà initiées. Le filtre de ce quatrième critère s'est réalisé à partir de vérifications sur internet et de contacts téléphoniques auprès des personnes concernées.

La cinquième et dernière étape concernait l'identification du leader de la DTIGDD. Le critère était l'identification par les membres de l'organisation déployant la démarche du responsable de la dite démarche. Qu'il s'agisse d'une municipalité, d'une MRC ou d'un conseil régional, la personne vue et reconnue par cette instance comme étant la responsable de la démarche DD en devenait le leader pour les fins de notre recherche. Il faut souligner ici que la notion de leadership doit être distinguée de la notion d'autorité formelle, selon laquelle une personne a la possibilité d'imposer à autrui ses exigences. Le leadership implique plutôt une dialogique où, d'une part, un groupe de personnes accepte de suivre les directives d'un individu pour atteindre un but commun et où, d'autre part, cet individu assume son rôle de leader en s'efforçant d'offrir au groupe les conditions et la direction nécessaires pour atteindre ce but. Ces deux positions, soit l'autorité et le leadership, ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, le leader désigné par le milieu comme responsable de la DTIGDD peut ou non être la personne ayant le plus haut statut hiérarchique dans l'organisation concernée, être ou non l'individu ayant fait naître la démarche

¹³ Rappel : n = 20, puisque l'échantillon de recherche est composé de 20 démarches.

au départ. Cela nous a amené à interviewer sans distinction, des maires qui sont ceux qui, le plus souvent, initient les démarches de DD mais aussi des directeurs généraux de Ville ou des responsables Environnement ou Projets spéciaux.

Au final, ces cinq critères ont mené à retenir 20 démarches, générant 23 entrevues pour 25 leaders interviewés¹⁴.

La collecte et l'analyse des données

En l'absence d'un instrument qui puisse scanner le fonctionnement de la pensée des individus, l'entrevue demeure une excellente approche de collecte de données. En effet, puisque l'individu disposant d'une pensée complexe se distingue à la fois par sa capacité globale à saisir la réalité qui l'entoure et par les façons spécifiques qu'il a de la comprendre et de s'y positionner, le questionner sur ses raisonnements, ses réactions ainsi que sur son interprétation des diverses situations qu'il expérimente fournit énormément d'indices sur sa manière de penser. L'analyse de ces informations permet ensuite d'établir son niveau de maîtrise de la pensée complexe.

Les entrevues étaient ouvertes à partir d'un canevas comportant dix questions principales et plusieurs sous-questions (voir Annexe IV). Pour chacun des 25 leaders, trois types de données ont été recueillies : sur la démarche, sur l'individu et sur la perception de la complexité des DTIGDD. Le tableau ci-dessous énumère les principales informations recueillies.

Tableau IV **Nature des données recueillies**

Variables concernant la démarche	Variables concernant l'individu
<ul style="list-style-type: none"> • Échelle territoriale (ex. : ville ou village) • Titre de la démarche (ex. : Agenda 21 local) • Durée de la démarche (ex. : 2003 = 11 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Genre (homme/femme) • Catégorie d'âge (ex. : 25 à 34 ans) • Niveau de scolarité (ex. : bac.) • Domaine d'études (ex. : génie, droit) • Fonction occupée (ex. : maire)
Informations provenant des réponses d'entrevue	

¹⁴ L'écart entre ces chiffres s'explique par le fait qu'il y a parfois eu plus d'une entrevue par démarche et que certaines des entrevues impliquaient plus d'un leader. Cela se justifiait lorsque, de l'avis des gens concernés, le leadership de la démarche était assumé par deux ou trois personnes et non pas par un seul individu.

- Compréhension de leur rôle et du contexte d'intervention
- Clarification des objectifs de la démarche de DD
- Signes et critères de succès de la démarche tel que considérés par le leader
- Principaux défis et obstacles au succès de la démarche selon le leader
- Conception du développement durable selon la perspective du leader
- Enjeux d'intégration des diverses dimensions de la démarche
- Modèle d'inspiration pour le leader dans sa façon de piloter la démarche

Source : Enquête 2014

Les données sur les démarches et sur le profil sociodémographique des leaders ont servi à établir les portraits descriptifs de la réalité observée et ont permis d'alimenter certaines des analyses comparatives. Les réponses d'entrevues ont plutôt été analysées par l'intervieweuse dans une perspective d'évaluation de compétences¹⁵. Une échelle de mesure progressive de quatre échelons a été utilisée¹⁶; en voici la gradation :

1. Non-maîtrise de la compétence

- . Aucun ou peu de comportements attendus se sont manifestés. Lorsque c'est le cas, c'est de façon irrégulière et insuffisante. Dans l'ensemble, la personne n'agit pas de façon conforme avec l'essence de la compétence.

2. Maîtrise partielle de la compétence

- . Quelques-uns des comportements attendus se sont manifestés, mais leur usage peut présenter certaines défaillances. Globalement, la personne a des agissements compatibles avec l'essence de la compétence.

3. Maîtrise adéquate de la compétence

- . La majorité des comportements attendus se sont manifestés de façon régulière. Même si la personne peut parfois éprouver de la difficulté à moduler ses comportements en fonction des contextes, elle agit globalement de façon conforme à l'essence de la compétence.

4. Grande maîtrise de la compétence

La grande majorité des comportements attendus se sont manifestés de façon adéquate et régulière pour une synergie d'ensemble qui en maximise les retombées. La personne est souvent reconnue par ses pairs comme un modèle par rapport à cette compétence.

¹⁵ Pour réaliser ce travail, la chercheuse s'appuie sur 20 ans d'expérience en gestion des ressources humaines, au cours desquelles elle a déjà effectué plus de 1000 entrevues d'évaluation de compétences et de projets.

¹⁶ Pour plus d'informations sur les échelles de mesure, voir l'annexe II.

Pour mesurer ces compétences Une deuxième échelle reprenant la même logique¹² a été utilisée pour refléter le degré auquel les leaders prenaient en considération les dimensions d'une DTIGDD. Les échelons en sont ainsi gradués :

1. Prise en compte insuffisante de la dimension
2. Prise en compte partielle de la dimension
3. Prise en compte satisfaisante de la dimension
4. Prise en compte remarquable de la dimension

Les nuances des échelles de mesure

Il importe de spécifier que bien que les deux échelles aient été élaborées pour être comparables et ainsi faciliter l'analyse des résultats, l'approche évaluative de l'une et l'autre a dû se nuancer en cours de processus. En effet, dans le cas de l'appréciation du niveau de maîtrise des compétences de la pensée complexe, l'évaluation s'est effectuée en comparant les comportements observés avec la liste des comportements attendus (référence : Tableau I). Ainsi, la cote établie représente bien le niveau de maîtrise par rapport à un standard prédéterminé. L'intention était de faire de même avec l'évaluation du degré de prise en compte des dimensions d'une DTIGDD. Or, dès les premières entrevues, il est apparu évident que les résultats seraient si faibles qu'ils deviendraient impropres aux analyses. Afin de maintenir la logique d'ensemble de l'étude, l'approche évaluative s'est donc mutée en appréciation normative, c'est-à-dire que la cote attribuée réfère davantage à une comparaison des réponses des leaders les uns par rapport aux autres, sans toutefois altérer le sens réel de la dimension évaluée. Ainsi, les réponses correspondant le plus à l'idéal type (référence : Tableau II) et ayant fait l'objet d'une reconnaissance des pairs (par exemple, lorsqu'un leader a reçu un prix ou une mention honorifique pour un aspect de la démarche) sont devenues la référence pour une cote 4 (c'est-à-dire une prise en compte remarquable de la dimension). En l'absence de tels indicateurs de reconnaissance par les pairs, les réponses correspondant le plus à l'idéal type théorique et étant jugées comme des succès par les leaders eux-mêmes sont devenues des balises pour la cote 3, soit une prise en compte satisfaisante de la dimension, et ainsi de suite pour les deux autres échelons.

À la fin de l'exercice d'évaluation, chaque leader était donc associé à une série de cotes dont les deux les plus globales indiquent son niveau de maîtrise de la pensée complexe et son degré de prise en compte des dimensions d'une DTIGDD.

Outre l'appréciation qualitative de toutes ces informations, l'examen des corrélations statistiques entre toutes ces variables était la principale approche analytique utilisée. L'interprétation usuelle selon laquelle les coefficients de corrélation supérieurs à 0,5 sont significatifs a été reprise : plus cet indice s'accroît, plus est forte la probabilité de coprésence des variables.

En terminant, mentionnons que les participants ont tous signé un formulaire de consentement de participation à la recherche (annexe III). Il a été convenu d'assurer la confidentialité de leurs propos et de ne rien rapporter qui permette d'associer leur propos à une démarche spécifique. Cette entente teinte la façon de présenter les résultats.

La validation des résultats

La validation des résultats provient de la présentation des résultats aux répondants ainsi qu'à des praticiens chevronnés œuvrant dans l'un ou l'autre des domaines liés à la recherche, soit le développement durable, le leadership, le développement régional.

Tous les répondants se sont vus offrir une présentation anonymisée des résultats de la recherche¹⁷ afin qu'ils puissent réagir aux résultats. Ce retour sur les résultats s'est effectué au printemps 2015, soit environ neuf mois après la tenue des entrevues. Les rencontres se sont tenues en personne ou au moyen d'échanges Skype à l'aide d'une présentation avec affiches (Annexe VI). Lors de ces rencontres, les leaders et leurs collaborateurs¹⁸ étaient invités à commenter les résultats. Leurs réactions spontanées sont rapportées à la fin du chapitre sur les résultats.

En amont de ce partage avec les répondants a eu lieu un exercice de validation d'une autre nature. Cette étape supplémentaire, appelée « perspective des sages », consistait à obtenir le point de vue de praticiens chevronnés sur les principales constatations émanant de la recherche.

¹⁷ Il est à noter que cinq des vingt-cinq répondants n'ont pas donné suite à cette offre.

¹⁸ Les leaders avaient la possibilité d'inviter les membres de leur comité de travail à la présentation des résultats (ex : Commission environnement, Comité Agenda 21, etc.).

Ces quatre « sages » ont été choisis de manière à refléter le caractère interdisciplinaire de la recherche; ainsi étaient couverts les domaines du développement régional (Denis McKinnon), du développement des collectivités (France Brochu), du développement durable (Claude Villeneuve) et du développement du leadership (Laurent Chartier). Ces praticiens cumulent de nombreuses années d'expérience au Québec et ont acquis une grande crédibilité dans leur milieu d'intervention. Si chacun apportait un regard complémentaire à celui des autres, tous partagent un intérêt commun envers la portée générale de la recherche. Un document résumant l'esprit de la recherche et listant les principaux résultats leur a été remis et chacun d'eux a été rencontré pour un entretien individuel d'une durée de 90 minutes environ. La discussion était ouverte, mais guidée par la chercheuse. Les questions visaient à recueillir leurs opinions sur les résultats obtenus (validation, hypothèses explicatives et interprétations). L'ajout de cette tournée d'échanges avec des praticiens témoigne de l'intérêt de la chercheuse pour les connaissances forgées à même la mise en œuvre concrète, sur le terrain, dans l'expérimentation continue. C'est une étape peu utilisée dans les mémoires et thèses, mais elle s'est avérée fort instructive et pertinente. Les validations apportées par ces sages sont aussi résumées à la fin du chapitre sur les résultats.

Résultats

La présentation des résultats de l'enquête et son analyse normative se scinde en trois parties. La première est de nature descriptive et correspond au volet exploratoire de la recherche. Puisque les DTIGDD sont encore une réalité en émergence, il s'avère utile de relever les récurrences observées au sujet de ces initiatives et des leaders qui s'y engagent. Les résultats en termes de niveau de maîtrise de la pensée complexe et de la capacité à saisir la complexité d'une DTIGDD sont aussi exposés dans cette partie. La seconde portion se consacre aux corrélations entre ces variables. C'est là que se trouvent les faits démontrant la relation entre la maîtrise de la pensée complexe et la capacité des leaders à élaborer des stratégies tenant compte de la complexité. Enfin, les réactions et les commentaires des répondants et des praticiens avec qui les principales constatations de l'étude ont été partagées cloront ce chapitre.

1^{re} partie : Résultats descriptifs

À propos des DTIGDD

Les réponses des leaders indiquent qu'ils partagent une lecture commune de ce que représente une DTIGDD au Québec, même si cette appellation est le fruit de notre recherche et qu'aucun référentiel théorique ne leur a été présenté. En effet, une grande homogénéité règne quant à la conception de ce que devrait inclure une démarche territoriale de DD à l'idéal. Il faut souligner que ce qui ressort globalement c'est la récurrence des réponses; cela ne signifie pas pour autant que ces réponses correspondent parfaitement aux principes et des visées du développement durable. En effet, les changements radicaux qui seraient requis pour transformer les modèles de surconsommation ou pour aborder les injustices sociales structurelles ne sont que peu ou pas abordés lors des entrevues. Les leaders demeurent par ailleurs convaincus d'œuvrer au bien commun et ils ne remettent pas en doute leurs orientations. Ainsi, malgré l'admission des

lacunes, leur priorité est d'obtenir plus de ressources et d'accroître l'envergure de leurs interventions.

Voici un survol des six thèmes pour lesquels les opinions des leaders sont les plus uniformes. Ces thèmes sont présentés en ordre de complexité croissante.

1) La gestion d'une DTIGDD reprend les règles d'or de la gestion de projet

La gestion d'une DTIGDD suit les mêmes règles qu'une saine gestion de projet d'envergure cherchant à combiner efficacité et efficacie, rigueur et mobilisation. À cette enseigne, on peut énumérer : les étapes usuelles de diagnostic initial, l'établissement de cibles et d'indicateurs, l'ordonnement des activités à réaliser, un suivi régulier et des ajustements continus, ainsi que la disponibilité de ressources humaines compétentes et l'octroi de ressources techniques et financières suffisantes. S'ajoute à cela la nécessité d'un leader convaincu et rassembleur, avec tout le doigté requis pour soutenir une gestion du changement exigeante (identification et gestion des parties prenantes, choix d'un angle englobant qui permet de rallier les divers points de vue, maintien d'un rythme stimulant¹⁹). Ce qui est à retenir ici, c'est qu'il n'est pas nécessaire de réinventer la roue pour aborder les « nouvelles » réalités mises en lumière par les DTIGDD. Au contraire, les leaders insistent pour souligner, parmi leurs bons coups :

- l'intégration des principes de DD aux mécanismes de gouvernance et rouages existants (par exemple en ajoutant au cadre de prise de décision traditionnel de nouveaux critères liés au DD);
- l'assouplissement de ces mécanismes (par exemple, en augmentant le nombre et la portée décisionnelle des comités de citoyens);
- et leur extension (par exemple, en poussant les décideurs à se projeter sur une vision de 15 ou 20 ans plutôt que sur un horizon triennal).

Toujours selon les leaders, deux des aspects de cette gestion de projet sur lesquels il est profitable d'investir davantage sont : 1) une stratégie de type « un pas à la fois », les DTIGDD

¹⁹ Les démarches sont très longues, ce qui engendre trop souvent l'épuisement des personnes impliquées (Gagnon, 2012). Les histoires à succès entendues soulignent qu'il est gagnant de découper la démarche en de multiples projets réalisables à l'intérieur d'échéances de 18 à 36 mois. Ainsi, on mobilise les personnes sur des projets à court terme, mais sans perdre l'objectif inspirant à long terme.

s'apparentant plus à un marathon qu'à un sprint, et 2) la visibilité des résultats auprès d'un vaste auditoire pour accroître la pression sur les récalcitrants.

Il est à noter que l'échelle d'intervention, soit le quartier, une ville, un village ou une région, ne modifie en rien les constats ci-dessus. Par contre, plusieurs leaders soulignent que la proximité entre les différents acteurs associés à des démarches effectuées dans les petites localités crée un contexte particulier, avec son lot d'avantages et d'inconvénients :

« Ici, c'est un très petit milieu, tout le monde se connaît. Les rumeurs et la désinformation, ça part comme un feu de forêt dans le temps de le dire. Il suffit d'une personne qui rapporte mal une discussion du comité, et voilà qu'on en a pour des mois à essayer de redresser la situation. Au moins, le bon côté, c'est que t'as tout le monde à bord en même temps; les élus, les gros joueurs économiques, les influenceurs, les experts; on les connaît tous, on sait où ils se logent, ce qu'ils pensent, comment les aborder. [...] C'est paradoxal, car ici les projets, il n'y en a pas à la tonne, alors tout mettre ça en un plan global, ce n'est pas sorcier, mais, à cause des sensibilités des uns et des autres, tout devient archidélicat. J'ai dû développer énormément de diplomatie parce que l'analyse rationnelle et la bonne volonté, c'est loin d'être suffisant pour rallier tout ce beau monde, et dès qu'il en manque un, t'es paralysé, tu ne peux plus avancer. »

2) Les DTIGDD se distinguent par les regards croisés qu'elles intègrent

Ce que les leaders estiment essentiel pour une DTIGDD, c'est le travail interdisciplinaire et la mise en commun des multiples perspectives dans les étapes de diagnostic, d'analyse et d'élaboration de solutions, même si cela peut aussi constituer une source de tensions. Plusieurs des leaders considèrent que l'atout clé d'une DTIGDD réside dans cette mise en commun des points de vue des citoyens, des organismes, des institutions, des fonctionnaires des travaux publics et de ceux dédiés à l'environnement — par exemple, des élus et des représentants des autorités réglementaires. Cette volonté d'intégrer, et non d'opposer, des regards provenant d'horizons différents rejaillit positivement sur les actions spécifiques du plan d'action et favorise l'établissement de dialogues porteurs pour d'autres initiatives de la communauté. Cela enrichit les projets et leur donne du sens :

« L'appel à l'intelligence de tous, à la bonne volonté d'une grande variété de personnes réunies autour d'une table pour trouver des solutions, c'est la plus grande valeur ajoutée de cette approche. [...] Il y a effectivement énormément d'intrants à prendre en compte, il faut penser à tout [...]; c'est plus d'efforts, plus de contraintes, plus de planification et de négociations, mais ça mène à une réalisation tellement plus

appropriée, plus intelligente. Et puis, c'est du temps sauvé pour après, on n'a pas besoin de revenir en arrière, pas de conséquence imprévue non désirée. D'après moi, c'est la plus belle qualité de ce type de démarche. »

3) Malgré leurs louables intentions, les DTIGDD se limitent trop à des projets « verts »

Il est reconnu que le concept de DD s'associe largement au volet « environnement ». L'émergence et l'importance accrue de la législation environnementale et des programmes spécifiques en ce domaine (Seelarbokus, 2010) agissent souvent comme déclencheurs des DTIGDD, ou en deviennent les principales sources d'encadrement. Reflet de cette association $DD = Vert$, les DTIGDD sont souvent sous la responsabilité de la fonction environnement dans l'organisation alors que les principaux leaders croient que le meilleur rattachement serait au niveau de la direction générale pour favoriser une vue globale et transversale. Les enjeux environnementaux abordés par les questions de DD sont perçus comme trop complexes pour être à la portée de tous; ce qui amène à conclure qu'il revient aux experts d'identifier les actions à poser et leurs conséquences. Le point positif est qu'en effet ces experts sont généralement bien sensibilisés aux interrelations entre les différentes sphères de la réalité (sociale, économique et environnementale) et deviennent donc des conseillers auprès des décideurs. Par contre, leur expertise en mobilisation des collectivités peut laisser à désirer.

Tandis que les volets environnementaux sont traités au premier plan, la dimension sociale du DD est l'enfant pauvre des réflexions et des actions des DTIGDD. Pour plus de la moitié des leaders rencontrés, cet aspect n'était même pas abordé avant qu'il n'émerge de par les questions d'entrevue. Le troisième pilier du développement durable, la volonté de croissance économique, est quant à elle généralement perçue comme un frein à l'actualisation des DTIGDD, tout comme le fait que les élus et les citoyens ne considèrent pas ces initiatives comme une priorité. Ainsi, les petits gestes relativement faciles à réaliser (parce que peu coûteux et ne perturbant pas sérieusement les habitudes des gens) sont très présents dans les DTIGDD, même s'ils génèrent peu d'impacts directs. Les leaders admettent que ce type de réalisations permet de présenter des bilans positifs d'avancement, même si les infrastructures civiles et sociales à la base des pratiques polluantes et inéquitables sont très peu remises en question.

Les leaders en sont fort conscients, et ils déplorent le fait que les DTIGDD soient à ce point limitées aux objectifs environnementaux et aux changements très modestes. Néanmoins, ils

estiment que c'est par cette voie qu'il est possible actuellement d'enclencher le mouvement. Tous espèrent être à l'aube de changements sociétaux d'envergure, et c'est dans cet esprit qu'ils inscrivent leurs actions, aussi modestes soient-elles.

4) L'implantation de DTIGDD perçue comme une tendance au Québec

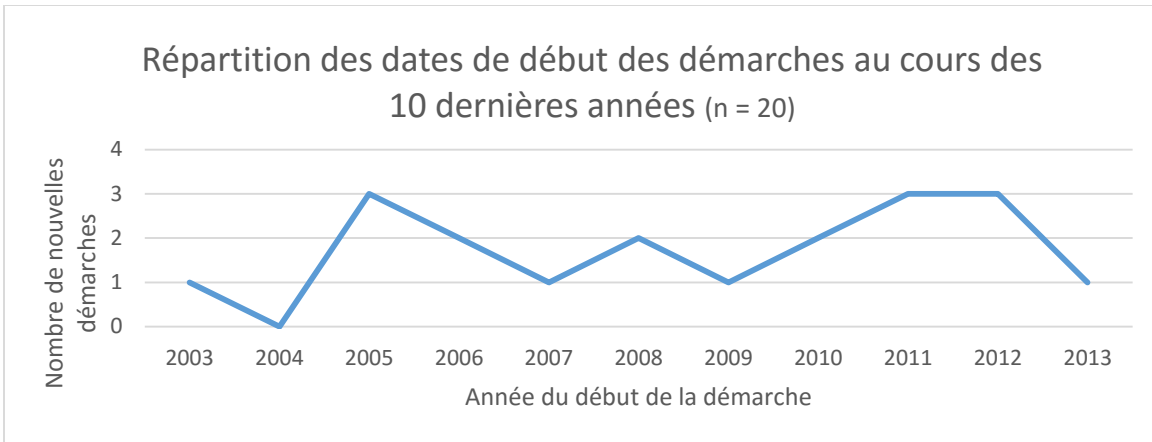
Une des croyances qui soutient les leaders dans leur espoir d'agir dans la direction souhaitée malgré les lacunes, c'est leur conviction de s'inscrire dans un mouvement fort qui va dans le sens d'une généralisation des DTIGDD dans les municipalités au Québec. L'accroissement des obligations légales en matière de gestion environnementale ainsi que l'évolution des mentalités à ce sujet constituent selon eux les deux principales raisons expliquant cette montée des DTIGDD. Les extraits suivants parlent de ce sentiment de progression :

« ... il y a eu une évolution incroyable des mentalités et des pratiques. On a des discussions aujourd'hui et on prend des décisions en tenant compte de critères qui auraient été impensables il y a juste 5 ans. Le chemin parcouru est phénoménal. Même que ceux qui étaient les plus récalcitrants se font timides à présent, car ils voient que le vent a tourné. Bien sûr, on peut éviter, contourner ou complètement sous-estimer ces critères environnementaux — et cela arrive encore très fréquemment —, mais il n'y a plus guère de personnes qui s'y opposent ouvertement, ça ne passerait plus. »

« Notre démarche suit le cheminement de la société. Il y a 15 ans, on en parlait [du DD]. Depuis environ 5 ans, il y a eu comme un point de bascule, il y a une acceptation généralisée, dans la population et parmi les décideurs : on a admis qu'il faut aller par là. Maintenant, on pose des actions; elles sont limitées, bancales, insuffisantes, mais on avance, on avance dans la bonne direction. »

L'étalement des dates de démarrage des démarches donne de la crédibilité à leur lecture de la situation, puisqu'il y a une constance dans l'émergence de nouvelles démarches de DD annuellement (voir Figure 1). Ainsi, quoique l'échantillon ne représente qu'une faible proportion de l'ensemble des démarches ayant cours au Québec, on y détecte d'une à trois nouvelles démarches de DD par année (sauf en 2004).

Figure 1 **Répartition des démarches selon leur date de début**



Source : Enquête 2014

5) Mais les obstacles demeurent nombreux

Même lorsqu'une DTIGDD est mise en œuvre, les obstacles à son développement persistent. Prenons à titre d'exemple cette ville qui s'est dotée d'une politique de développement durable en 2008, pour finalement retirer tout soutien tangible à son déploiement après la mise en œuvre de son premier plan de développement durable 2008-2011. Or, grâce au travail sans relâche du leader concerné et de ses alliés à l'interne et à l'externe, certains des projets de protection du patrimoine réalisés depuis dans cette ville figurent tout de même au tableau d'honneur des réussites québécoises²⁰.

Trois autres des leaders rencontrés agissent au sein de localités où la DTIGDD a connu un creux de quelques années, mais où pourtant les avancées se poursuivent, à un moindre rythme, avec moins d'envergure, mais tout de même dans la direction souhaitée. Voici un témoignage qui l'illustre bien :

« Après avoir investi pendant 3 ans beaucoup d'efforts et de ressources, de voir ainsi la démarche tablettée suite aux élections de 2009, c'était très décevant. Mais puisqu'on veut agir pour les citoyens, il faut respecter les élus, ce sont eux leurs principaux représentants. Mais nous avons fait une telle consultation, si large et diversifiée avec tous les acteurs du milieu, que la majorité des actions qui avaient

²⁰ La Ville a été reconnue par le gouvernement provincial pour un de ses plans de conservation spécifique. Néanmoins, pour respecter l'entente de confidentialité convenue avec les répondants, nous nous abstenons de donner des détails qui pourraient mener à l'identification de la ville et du leader concernés.

été convenues demeuraient tout à fait pertinentes. Ainsi, nous avons trouvé moyen de les inclure dans le plan d'urbanisme. À ce jour, je dirais que 75 % des actions ont été reprises dans le plan d'urbanisme et sont ou seront réalisées de toute façon. Cela s'explique facilement puisque, selon moi, les principes d'un bon plan d'urbanisme et les principes guidant une ville axée sur un développement durable de sa collectivité, c'est pratiquement la même chose [...] Maintenant que l'appui politique est revenu plus fort en 2013, on est prêt pour initier une seconde phase. »

Parmi les complications entravant le travail des leaders, il faut mentionner le défrichage requis pour arriver à positionner une DTIGDD à l'intérieur des structures institutionnelles trop sectorisées pour accueillir adéquatement ce type d'initiative. Écoutons deux leaders nous l'expliquer : le premier commente sévèrement le fonctionnement interne d'une ville, alors que le second, responsable d'une démarche régionale dépassant le cadre d'une seule municipalité, parle des arrimages laborieux avec les divers ministères et des autorités réglementaires concernées.

« La Ville, en tant qu'organisation, n'est pas compatible avec ce type d'approche transversale. Le volet administratif est particulièrement réfractaire; les budgets distincts et les autorités indépendantes de chaque direction n'encouragent nullement les démarches intégrées et globales où tous sont imputables. Aux travaux publics, ils ont une vue très opérationnelle, ils cherchent la réduction des coûts ici et maintenant [...]. Du côté du génie, ils sont axés sur la gestion de projet, ils veulent des réalisations, pour eux les consultations de citoyens, c'est bien trop long et de toute façon, toutes ces opinions, ça n'entraîne que des problèmes. [...] Les élus, surtout lorsqu'ils sont nouveaux, manquent de confiance en eux, ils tremblent dès qu'un citoyen manifeste de l'insatisfaction, c'est vraiment le règne de celui qui crie le plus fort au détriment de la majorité silencieuse [...]. En fin de compte, le véritable intérêt collectif est oublié, il n'y a nulle part où c'est la priorité, c'est structurel [...] Pour contrecarrer cela, [...] je me fais des alliés dans chaque département, je construis un réseau qui court-circuite les silos organisationnels. »

« Un aspect très difficile, c'est l'arrimage avec les divers ministères. Chacun a des règles très précises et, le plus souvent, ils sont ignorants de ce qu'exigent leurs collègues. On se retrouve continuellement à devoir justifier un élément ou un autre de notre plan qui bloque à un palier en expliquant que c'est l'intervenant de l'autre ministère qui nous a demandé d'ajouter cette spécification. On devient des négociateurs et des médiateurs entre des instances gouvernementales qui ne se parlent pas autrement! Ce sont des allers-retours épuisants, on se croirait vraiment dans *La maison de fous* d'Astérix. Le pire, c'est que, généralement, les fonctionnaires qu'on rencontre sont professionnels et intelligents, ce n'est pas ça le problème, c'est juste que chacun a pour rôle de s'assurer que l'on respecte scrupuleusement les exigences de son programme, qu'on applique religieusement

chaque point et sous-point des procédures [...]. Je crois que ça va évoluer, on est en train d'ouvrir la voie, mais pour le moment, les structures et mécanismes de gouvernance sont complètement inadaptés pour soutenir notre vision multi-usager long terme. »

6) L'implication citoyenne : un aspect particulièrement ambigu des DTIGDD

Interrogés sur ce qu'ils estiment le plus complexe dans les DTIGDD, les leaders parlent souvent de la participation citoyenne. En effet, si tous s'entendent pour voir la communauté (la localité où ils interviennent et, plus généralement, les collectivités au sens large) comme la récipiendaire des bienfaits de la démarche à moyen et long terme, et s'il est évident que tous souhaiteraient ardemment un appui tangible de la population à leur initiative, bien peu sont prêts à la considérer comme une partie prenante essentielle du leadership de la démarche. À vrai dire, plusieurs voient plutôt dans l'apathie et la courte vue des citoyens un frein majeur au déploiement des démarches. Ainsi, les réflexions sur ce sujet couvrent un large continuum de perspectives. À un extrême, la résistance de la génération actuelle est un obstacle qu'il faut contrecarrer par devoir envers les futures générations; à l'autre, l'engagement du milieu peut devenir le moteur de la démarche, mais à condition de bénéficier d'un important encadrement de la municipalité et avec ressources de l'administration publique. Voici des exemples démontrant les paradoxes soulevés par la participation citoyenne. D'abord, la difficulté de rallier les gens autour d'un objectif commun d'enjeux, d'intérêts et de valeurs :

« J'essaie de faire en sorte que ce soit vraiment un projet commun, et non pas tous pour mon projet. [...] Le plus dur, c'est que les gens partent lorsqu'il y a divergence d'opinions au lieu de tenter de se comprendre. [...] On essaie de faire valoir l'intérêt collectif, mais chacun est là pour défendre son organisation et ses priorités. [...] Le réflexe des gens c'est de croire qu'on veut leur enlever des droits alors qu'on se débat pour assurer la conservation de ces droits pour les générations futures. [...] L'enjeu de la vulgarisation de ce que l'on tente de faire est crucial, on travaille pour la population, mais en temps, l'en convaincre est notre plus gros défi. »

« Le vrai changement de paradigme ne s'est pas fait. [...] pour attirer les gens et les faire participer, il faut leur vendre les avantages pour eux, individuellement et à court terme, d'adopter des pratiques plus vertes; par exemple, utiliser le vélo pour se déplacer te fait sauver de l'argent et c'est meilleur pour ta santé. Ce genre de discours passe mieux, mais c'est forcément très limitatif. [...] les gens ne sont pas prêts à faire des efforts pour engendrer un monde plus équitable envers les millions de personnes qui souffrent déjà de la pollution causée par notre surconsommation;

alors changer pour les générations futures, pour des humains qui n'existent pas encore, on oublie ça... »

Une seconde catégorie de difficultés apparaît lorsqu'il s'agit d'assurer concrètement une implication citoyenne significative :

« Au cours des années, j'ai tellement entendu parler de participation citoyenne, c'est à en avoir la nausée! [...] Ce n'est pas vrai que n'importe quel quidam sur la rue peut avoir une contribution valable aux grandes réflexions. C'est compliqué, il y a un jargon où même nous on s'y perd. Les réunions se font de jour, ça crée toute sorte de tensions de regrouper ensemble des salariés et des bénévoles [...]. On fait ça pour aider les gens démunis, ils sont parfois en situation de survie ou presque, ils n'ont pas l'énergie, ni le temps pour s'investir dans ces démarches où l'on passe énormément de temps à discuter de quels programmes gouvernementaux peuvent ou non nous soutenir, à quelles conditions, à l'intérieur de quel exercice de planification peut-on s'insérer, etc. [...] Pour que ça ait du sens pour les gens, il faut savoir où et quand les impliquer, et pourquoi. Ça prend des projets concrets, tangibles, réalisables sur une relativement courte période; là les citoyens vont vivre une expérience enrichissante, ils vont faire un diagnostic surprenant de leur réalité, ils vont enrichir le projet en ciblant des priorités qui ne sont pas nécessairement celles qu'on aurait pensées [*sic*] [...] Dans ce contexte et avec les conditions de soutien adéquates, là ça devient porteur [...] Le vrai souci envers la population c'est de garder mordicus le focus sur les besoins des êtres humains qui la composent; pas d'en faire des fonctionnaires en voulant les impliquer dans toutes nos batailles. »

« On a perdu énormément de joueurs avec le temps. C'est très long ces démarches, trop long, et le pire, c'est que les cinq ans à se préparer, c'est rien puisqu'en fait, les vrais gains ne seront visibles que pour les prochaines générations; alors si on ne peut maintenir l'intérêt des gens au-delà de 18 mois, ça donne une idée de l'ampleur du gap! [...] Les gens sont bien disposés à donner leur opinion, à s'opposer rapidement si ça ne fait pas leurs affaires, mais s'investir vraiment, mettre du temps, de l'énergie, de l'argent, de l'eau dans son vin pour le bénéfice collectif, ça s'est une autre affaire! Il y a une petite minorité qui le fait, toujours les mêmes et c'est grâce à eux qu'on avance. [...] On travaille pour l'ensemble, mais il faut se le rappeler souvent, car on a plus souvent l'impression de travailler contre eux! »

Et même lorsqu'une mobilisation citoyenne est amorcée, la faire durer est exigeant; chaque nouvelle phase amène un nouveau lot d'interrogations :

« Ç'a été très long, des années [avant de générer une telle participation]. Je dirais que maintenant, la roue est enclenchée, on n'a plus besoin de forcer, il faut juste maintenir le rythme, notamment en assurant la visibilité de notre rendre-compte auprès de la population. Ça roule, le mouvement est bien parti et les gens embarquent, on vise l'amélioration de la qualité de vie, c'est ça que les gens veulent.

[...] Mais déjà de nouveaux défis se pointent, il faut mettre la table pour la deuxième phase de la programmation, là on s'approche de plus en plus de la vraie transformation sociale que l'on souhaite apporter. [...] Il va falloir accepter de lâcher prise sur certains acquis. Ça va être plus difficile, car malgré les apprentissages positifs réalisés, les gens ont peur, il faut collectivement apprendre à s'engager, à investir dans l'avenir plutôt que de tant se braquer à ne pas vouloir perdre nos acquis, à ne pas vouloir s'endetter. »

En bref, plusieurs commentaires portent sur le fait que les citoyens sont « pour » les initiatives qui leur apportent des bénéfices, mais rejettent toute intervention qui limite leurs privilèges individuels. De la même manière, les organisations militantes réclament des gains précis, mais sont très peu ouvertes aux compromis, ce qui rend très ardue toute approche inclusive. Les leaders ont souvent l'impression d'être coincés entre des idéaux de gouvernance participative et leur volonté d'agir maintenant pour changer les choses au nom d'une responsabilité qui s'étend au plus grand nombre.

À propos des leaders

Le profil sociodémographique des leaders présente un équilibre hommes (14)/femmes (11) ainsi qu'une bonne répartition parmi les groupes d'âge. La scolarité est élevée : tous détiennent au moins un baccalauréat. Ces leaders occupent diverses fonctions regroupées en catégories détaillées dans le tableau suivant.

Tableau V **Portrait sociodémographique des leaders (n = 25)**

Catégorie d'âge		Scolarité		Fonction ²¹	
Moins de 25 ans	0	Préuniversitaire	0	Maire	4
De 25 à 34 ans	2	1 ^{er} cycle universitaire	10	Autres élus	2
De 35 à 44 ans	6	2 ^e cycle universitaire	11	Membre de la direction générale	6
De 45 à 54 ans	12	3 ^e cycle universitaire et plus	4	Chef, coordonnateur ou chargé de projet	10
Plus de 55 ans	5	<i>Spécialisations diversifiées : génie, droit, géographie, éducation, biologie, urbanisme...</i>		Expert ou spécialiste	3

Source : Enquête 2014

²¹ L'échantillonnage étant principalement composé de démarches municipales, les fonctions correspondent aux stratifications de postes usuelles dans ce secteur.

Un dénominateur commun de tous ces leaders est leur conviction profonde d'agir pour le bien collectif. Cette volonté d'œuvrer à améliorer notre monde et celui des générations futures se perçoit chez chacun d'eux, et plusieurs en font un prérequis pour s'engager dans une DTIGDD. C'est ce qui les aide à maintenir leur engagement malgré des progrès lents, les résistances, les doutes et les critiques.

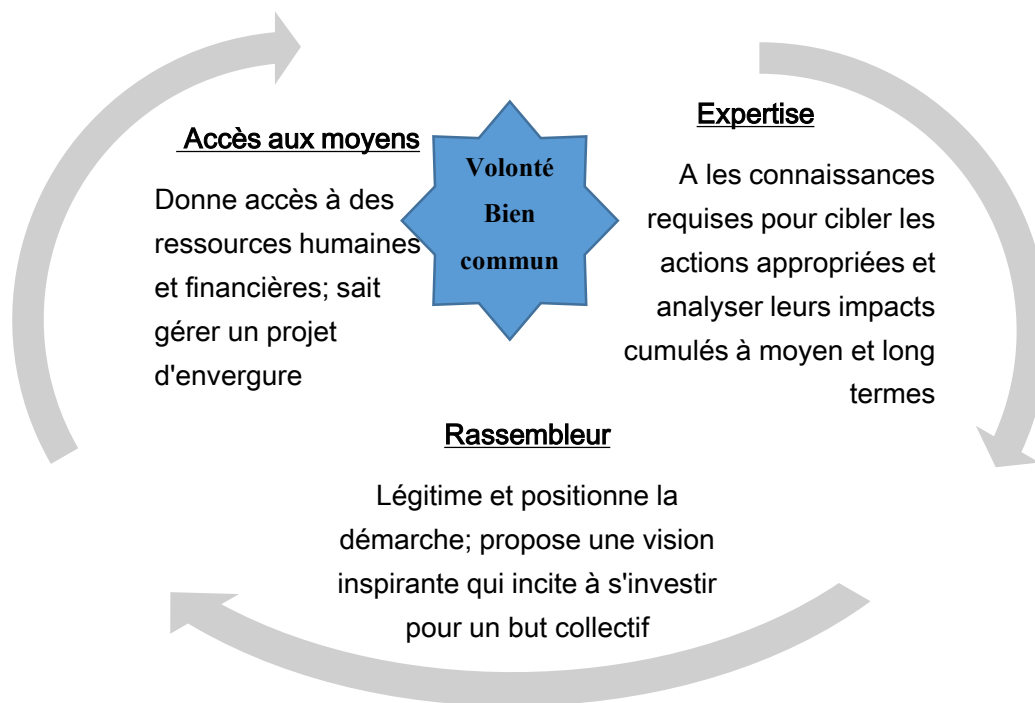
« Je me qualifie moi-même de naïve positive. Je garde l'espoir vivant, c'est ce qui me donne la persévérance de continuer. [...] Ce que je prône, je tente de l'appliquer dans ma propre vie. Mon patron s'amuse à m'appeler la mère Thérèse de l'environnement. [...] C'est exigeant, certains de mes anciens collègues et amis [du monde communautaire] me voient comme une traître parce que je suis venue travailler à la Ville. [...] Je trouve souvent cela très difficile, mais j'ai la conviction que je peux plus aider ma communauté ici que ce que je faisais avant. Même si c'est plus dur pour moi, si ça aide plus, je vais rester ici. C'est trop important [...] ».

On ressent la nécessité, cohérente avec ce fort sentiment de contribuer à un objectif plus grand que soi, de constituer une équipe de leaders pour actualiser une DTIGDD. Ainsi, les leaders répètent que cela ne prend pas *un*, mais bien *trois* leaders pour réussir.

« Je ne crois pas qu'un seul leader, aussi charismatique soit-il, pourrait y arriver seul. Ça prend une combinaison de leaders complémentaires dont un d'entre eux a la capacité de rallier les autres pour mobiliser les forces disponibles vers un but commun. Mais juste cette force rassembleuse ne permet pas un vrai A21L si tu n'as pas aussi un leader d'expertise et un leader en position de pouvoir pour te donner accès aux ressources. Je n'ai jamais vu tout ça dans la même personne. »

« Pour moi il ne peut pas y avoir un seul leader responsable d'une démarche comme celle-là; en plus d'être peu réaliste, ça ne fait même pas de sens intellectuellement. Si on veut une démarche qui intègre la vision de plusieurs parties prenantes, c'est juste logique qu'on se dote d'un leadership à de multiples visages pour y arriver. [...] Ça prend un leader créatif parce qu'on invente de nouvelles façons de faire, ça prend un leader d'action qui sait comment on passe des idées aux faits et qui connaît les implications écologiques de ce qu'on fait, ça prend un leader avec un fort rayon d'influence pour qu'il nous donne les moyens de réaliser des changements réels. »

Figure 2 La nécessité d'un leadership a trois facettes



Source : Enquête 2014

Dans les instances municipales québécoises, le pouvoir est si morcelé qu'aucun joueur ne peut porter seul une DTIGDD. Il doit obtenir un appui suffisant des deux autres pôles. Il est d'ailleurs significatif que des leaders bénéficiant d'une haute position d'autorité aient parfois autant de difficulté à faire cheminer leur démarche que des leaders ne détenant pas de pouvoir hiérarchique. Voyons ces deux cas de figure dans les extraits suivants, d'abord une conseillère sans autorité formelle, et ensuite un maire :

La conseillère : « Mon budget : zéro dollar. Mon équipe : Nil. Mon pouvoir d'imposition : moins que rien. [...] J'utilise l'informel, je parle à tout le monde et j'écoute tout le monde, je sème des idées partout, je fais mousser les idées que d'autres ont pour les enrichir et je leur offre de les insérer dans la démarche, c'est par leur apport que ça devient une démarche collective [...]. Je fais porter les projets par des organisations externes [...]. C'est très organique, mais ça marche, il y a un effet boule de neige et d'occasions en occasions, je réussis à aller chercher les appuis qu'il faut [...]. Une fois les objectifs entérinés, les moyens viennent d'un peu partout, la vision d'ensemble se forme sous nos yeux. [...] J'ai besoin d'eux et j'ai appris à aller au rythme des gens, au rythme de la diffusion des connaissances, de l'évolution des valeurs et de l'intérêt. C'est devenu un projet collectif, une source

de fierté pour l'arrondissement, c'est un défi quotidien et je ne peux pas y arriver seule. »

Le maire : « Je dois être accompagné des experts, je ne peux rien faire sans eux, il y a trop de paramètres à considérer et, sans l'adhésion de l'administration, on tourne en rond. Mon rôle c'est de continuellement ramener le sujet, de stimuler l'intérêt et d'encourager les efforts dans le sens de notre Agenda 21. J'en ai fait un enjeu personnel, je n'en démords pas. Je défends cette vision d'entraide à l'interne comme devant les autorités ou devant les citoyens. Je suis comme un ambassadeur de la vision commune, j'invite les uns et les autres à négocier, à faire des compromis pour tendre vers un développement durable de notre communauté. Mais j'ai beau insister, devant l'immobilisme de certains directeurs, j'ai souvent piétiné. Je dois sensibiliser encore et encore; je parle à l'un, j'écris à l'autre, je fais quelques téléphones pour amadouer les plus récalcitrants. On a de beaux succès à l'usure [...]. Il faut s'habituer à prendre des décisions à plusieurs têtes pour que cela soit davantage porteur collectivement, ce n'est pas gagné, mais il faut passer par là, j'espère que les plus jeunes seront plus ouverts à ce leadership partagé [...] ».

Examinons maintenant plus en détails les résultats des leaders en termes de niveau de maîtrise des compétences clés de la pensée complexe.

Les cotes relatives à la maîtrise de la pensée complexe

Éclaircissements méthodologiques

Pour que le lecteur soit davantage à même d'apprécier les résultats ci-dessous, rappelons que les réponses d'entrevue de chaque leader furent comparées aux comportements révélateurs de la pensée complexe (voir Tableau I) et c'est à partir de cet examen, et en se référant à l'échelle à quatre échelons déjà présentée (Annexe 1), que les cotes de niveau de maîtrise ont été établies. Ainsi, à la fin de ce premier exercice, chaque leader était associé à une série de cotes reflétant son niveau de maîtrise de la pensée complexe. Soulignons que la cote globale de maîtrise de la pensée complexe est octroyée à partir des évaluations de chacune des cinq compétences que celle-ci inclut. Néanmoins, il n'y a pas d'équivalence mathématique parfaite entre les cotes des compétences prises une à une et la cote globale. En effet, la maîtrise de la pensée complexe apparaît comme une émergence et non comme une moyenne.

Le tableau VI illustre le type de rapports que cela a généré.

Tableau VI Structure du rapport sur les niveaux de maîtrise de la pensée complexe

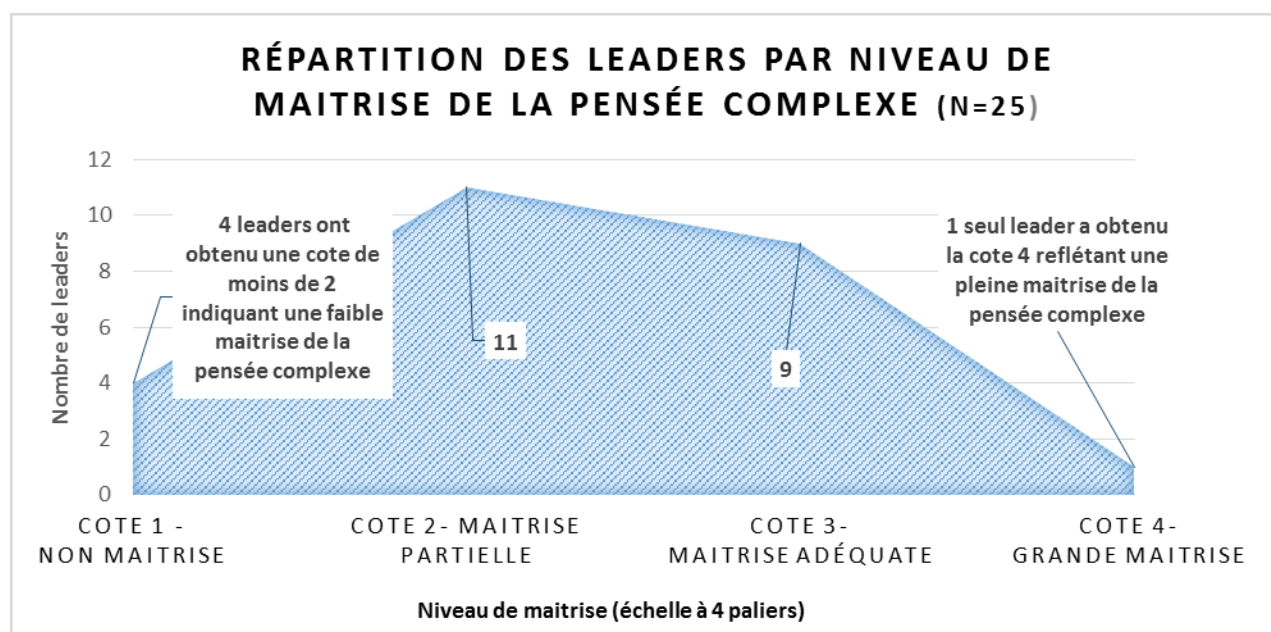
	Compétence 1 S'adapter en continu	Compétence 2 Faire preuve (...) cognitive	Compétence 3 Éviter la rigidification (...)	Compétence 4 Considérer la nature humaine	Compétence 5 Élaborer des stratégies (...)	Niveau de maîtrise global de la pensée complexe
Leader n=1	2	2,3	1,8	3,6	2,3	2,9
Leader n=...	<i>Données fictives. présentées simplement pour illustrer la composition du rapport</i>					
Leader n=25	1,1	1,4	1,9	2,2	1,0	1,5

Source : Enquête 2014

Répartition des leaders selon les niveaux de maîtrise de la pensée complexe

Le graphique de la figure 3 montre que la moitié des leaders (13 sur 25) démontre suffisamment de savoir, de savoir-faire et de savoir-être associés à la pensée complexe pour être considérés en maîtrise de cette méta compétence, alors que 16 % en sont très éloignés.

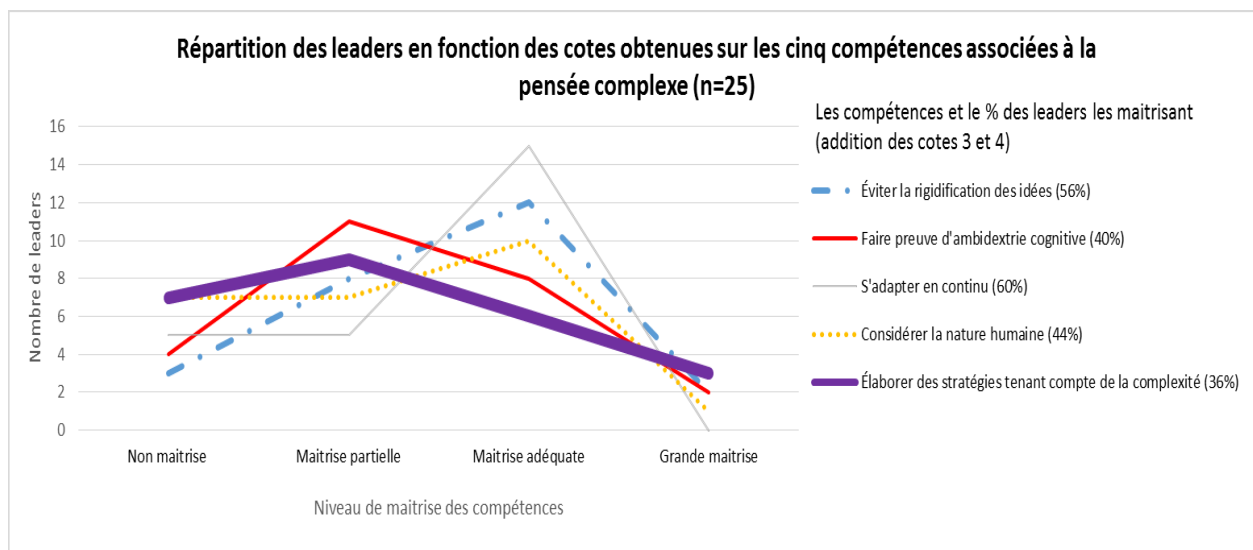
Figure 3 Répartition des leaders selon leur niveau de maîtrise de la pensée complexe



Source : Enquête 2014

La figure 4 présente les cotes par compétences. Les résultats sont ensuite commentés pour chacune des compétences.

Figure 4 Répartition des leaders selon les niveaux de maîtrise des compétences



Source : Enquête 2014

Éviter la rigidification des idées

Edgar Morin voit dans la dogmatisation une maladie cognitive (Morin, 2014). Ainsi, éviter la rigidification des idées constitue un antidote vital pour entretenir une pensée complexe. Plus de la moitié des leaders (56 %) en disposent. Voici une réponse d'un leader démontrant la maîtrise (cote de niveau 4) de cette compétence intrinsèquement liée à l'ouverture d'esprit :

« Il y a plusieurs écoles de pensées, plusieurs disciplines, des concepts relativement nouveaux et en évolution constante. [...] C'est ce qui est passionnant dans ce projet, à chaque fois que tu penses maîtriser un aspect, tu t'aperçois qu'il y a encore d'autres points de vue à considérer. [...] Même entre nous, nous avons de nombreuses discussions pour faire évoluer nos perceptions, parfois c'est en tentant de s'expliquer à autrui qu'on réalise les postulats sur lesquels on s'appuie. Et on s'aperçoit qu'ils sont parfois moins solides qu'on pense! [...] Pour être heureux dans ce domaine, il faut être curieux, aimer apprendre et être ouvert au changement! »

Il est à noter que trois leaders sur vingt-cinq ont une cote de moins de 2 pour cette compétence, et ils ont aussi une cote de pensée complexe entre 0,5 et 2.

Faire preuve d'ambidextrie cognitive

Pilier de la pensée complexe, cette compétence constitue un atout fort des leaders maîtrisant la pensée complexe. Ces leaders alternent facilement entre explications rationnelles et intuitions, et entre une vision très large et une vision spécifique, alors que ceux avec une faible maîtrise de la compétence appliquent les mêmes modèles de pensée et restreignent leur cadre d'analyse presque toujours à la même échelle géospatiale et temporelle. Il est très difficile de présenter des extraits d'entrevue pour illustrer cette compétence, étant donné que cette limitation se révèle lorsqu'on constate que les réponses d'entrevue reprennent toujours le même angle explicatif ou varient selon le thème abordé. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que la trame de fond est parfois différente du discours énoncé. À titre d'exemple, ce leader :

« Pour moi c'est simple, c'est toujours la même chose, lorsque le problème est trop compliqué, il faut le décortiquer, le défaire en portions plus faciles à comprendre et découper la situation de tous les angles possibles jusqu'à ce que tu voies enfin ce dont il s'agit, c'est quoi le nœud; et lorsque tu trouves enfin ça, alors tu peux agir plus directement, tu gaspilles moins d'énergie. »

De prime abord, on pourrait conclure qu'il s'agit d'une faible agilité cognitive puisqu'on applique toujours la même recette de résolution de problème. Or, alors que ce leader prétend toujours faire la même chose (et c'est relativement vrai à certains égards), tous les exemples qu'il présente démontrent comment « tous les angles possibles » dont il parle lui permettent justement de nuancer fortement son analyse et ses interprétations. En découpant différemment les dimensions d'une situation, il en relie en même temps plusieurs aspects; il fait, défait et refait autant de synthèses englobantes que d'analyses pointues. Et pour cela il accorde parfois beaucoup d'attention aux statistiques, aux données objectives ou aux « vérités scientifiques », alors que d'autres fois il se fie au *feeling* de la salle ou à ce qui « paraît bien » dans le dossier. Son échelle est parfois celle d'une petite enclave dans la ville, et d'autres fois la perspective mondiale sur le développement durable. L'horizon de prise de décision est parfois dicté par la fin de l'exercice budgétaire, alors qu'à d'autres moments ce sont les conséquences anticipées sur 20 ans qui déterminent les priorités. Un autre bel énoncé révélateur d'ambidextrie cognitive est exprimé par cet autre leader: « Il faut rêver, mais rêver intelligemment. Toujours rêver, toujours planifier. [...] Planifier tous azimuts avec les meilleurs outils disponibles pour le faire;

mais toujours rêver avec le cœur et les yeux grands ouverts pour sentir, voir, écouter, les gens, le monde, les non-dits, les “peut-être”, les “et si”... »

S'adapter en continu

L'habitude de s'adapter en continu est la compétence la plus répandue chez les leaders interviewés (60 % d'entre eux maîtrisent cette compétence et aucun n'est sous la barre de 1,5). On imagine d'ailleurs assez difficilement comment une personne figée dans des programmes prédéterminés pourrait démontrer l'esprit d'innovation associé aux DTIGDD. L'agilité dont ils font preuve pour profiter des opportunités ou pour éviter les obstacles ne se concilie pas toujours aisément avec les cadres stricts des mécanismes institutionnels. En voici deux témoignages :

« Bien sûr, on a un plan, c'est très important, ça donne un point de référence, ça permet de communiquer ce qu'on fait, de montrer la logique et la séquence de ce qu'on fait. [...] Il y a des objectifs à atteindre, des indicateurs de prévus. [...] Mais ça doit rester un outil, pas la fin en soi! Pour m'en sortir, j'ai inclus formellement dans le plan de fréquentes mises à jour du plan, ainsi on peut bouger, éviter de foncer dans le mur en gardant la stratégie qui avait l'air bonne il y a des mois, mais qui devient inadéquate à un autre moment. »

« Ça prend autant de rigueur que de souplesse. Il faut s'ajuster à chaque cas, moduler les priorités et les façons de faire pour chaque situation, c'est la seule façon de rester vraiment “juste” et approprié. Mais pour ça, ça prend de la marge de manœuvre et de l'écoute en continu de ce qui est en train de se passer. [...] Mais les cases des programmes gouvernementaux ne sont pas pensées comme ça. [...] Et avec la crise actuelle de confiance, on veut accroître le rendre-compte, accroître la rigueur que l'on confond avec la conformité au formulaire au lieu de l'intégrité aux valeurs de solidarité et aux objectifs d'amélioration des conditions de vie que l'on poursuit. »

Considérer la nature humaine

La méthode de la pensée complexe se veut profondément respectueuse de la nature humaine, dans son ontologie même autant que dans sa finalité. Dès lors, l'aptitude des leaders à considérer la nature humaine dans leur analyse des situations autant que dans leur stratégie d'action s'avère essentielle. Les résultats indiquent que la conscience de soi ainsi que la connaissance nuancée et raffinée de ce que nous sommes en tant qu'espèce humaine sont loin d'être intégrées par tous (près du deux tiers des leaders ne maîtrisent pas cette compétence). Il est notable que même lorsque les aspects éthiques, écologiques ou humains sont très présents, ce qui est le cas pour la

majorité des leaders, la compréhension approfondie de la trinité humaine (individu-espèce-société) (Morin et Weinmann, 1994; Morin, 2003; Fortin, 2003) s'avère souvent rachitique. Encore une fois, c'est de l'amalgame des réponses, et non d'une réponse spécifique, que l'on peut déduire la sensibilité et l'étendue de la considération envers la nature humaine. Pour étayer un peu nos observations, voici deux résumés des notes d'entrevues par rapport à cette compétence. Le premier extrait concerne un leader ne maîtrisant pas cette compétence :

« Il semble évident que le leader travaille pour le plan DD en étant convaincu que c'est pour le "bien" des résidents et cela est important pour lui. Néanmoins, il ne démontre aucune sensibilité à l'humain, au vécu, aux besoins et aux intérêts des personnes avec qui il collabore ou pour qui ce projet est initié. Les seules allusions à la perspective d'autrui sont pour la regretter ou la discréditer. À la question sur qui l'a inspiré dans son cheminement, le leader répond : "Personne. Je me suis fait seul. Je n'ai jamais accepté les idées d'autrui. Je me fais ma propre idée à partir de mes connaissances et observations tangibles. Je ne laisse personne m'influencer. Ce sont les faits qui parlent, le reste n'a pas sa place dans mon analyse." »

Dans cette réponse, au-delà de notre accord ou non avec l'énoncé, on remarque le manque flagrant de conscience du fonctionnement de l'apprentissage humain.

Nous voyons le contraste avec le résumé pour un leader avec une cote 4 pour cette compétence :

« Son discours est fortement centré sur les humains. C'est le critère ultime. Le ton et les exemples sont convaincants, comme le non-verbal et l'ambiance générale que j'ai pu observer sur le lieu de travail. La stratégie du leader est marquée par sa connaissance des attentes et des réactions les plus probables des personnes en cause, mais sans qu'il enferme les gens dans des stéréotypes. Ses objectifs sont empreints d'une conception plurielle de ce qui est souhaitable pour une personne ou une communauté. Les aspects écologiques et économiques sont liés aux aspects sur la santé humaine et sur les relations sociales; l'évolution culturelle est entre autres expliquée par des phénomènes psychologiques, etc. Le leader nomme de nombreux facteurs affectant la vie d'une personne. Il est conscient de ses propres biais et préférences dans le choix de son approche, ainsi que dans son interprétation des situations. Un profond respect des personnes ressort de l'échange. »

Élaborer des stratégies tenant compte de la complexité

Finalement, 36 % des leaders maîtrisent l'*art de stratégiser*, si cher à Morin (2008 : tome 2). C'est là un résultat tout de même élevé considérant la difficulté de la tâche. Un message fort qui se dégage des témoignages des leaders à propos de leur stratégie porte sur la perspective très

vaste et longitudinale requise pour actualiser de telles démarches et en recueillir les bénéfiques. Les leaders font preuve de grande modestie dans l'évaluation de leur apport et acceptent que les effets de leurs actions ne soient perceptibles que sur une très longue période.

« Je le savais en commençant, on allait en avoir pour vingt ans avant de voir des changements. Je me suis bien gardé de leur dire, ils auraient abandonné! On fixe des objectifs intéressants sur 3 ou 5 ans, selon à qui on s'adresse, et on avance avec ça. [...] Les vrais changements de perspective, les changements de mentalité, c'est long, très long. Même si on voulait, on ne peut faire d'un enfant un adulte en quelques mois; c'est la même chose avec une communauté; on ne peut pas créer les réseaux, la maturité, la confiance en quelques mois [...] Bâtir une communauté d'entraide, modifier les croyances, transformer les systèmes, ça prend du temps, beaucoup de temps. Il faut semer sur plusieurs années et prier pour que ça pousse... »

Un éclairage complémentaire à ce constat provient du fait que les leaders qui ont obtenu les plus fortes cotes sur cette compétence sont impliqués depuis plus de 10 ans dans leur démarche. Ainsi, on note une certaine causalité circulaire, puisqu'il est fort plausible que ce soit par leurs stratégies adéquates (tenant compte de la complexité) que soit assurée la pérennité de leur démarche; et c'est, entre autres, parce qu'elles ont perduré que l'on reconnaît la qualité des stratégies qui ont été déployées.

Les cotes relatives à la reconnaissance des dimensions d'une DTIGDD²²

Les résultats présentés dans cette section méritent une attention particulière. De fait, la frontière est mince entre l'évaluation des démarches et l'examen de la capacité des leaders à saisir les diverses dimensions d'une DTIGDD. Le lecteur aura compris que notre recherche se concentre sur ce second volet. Ainsi, il importe de réitérer que nous ne prétendons pas évaluer la qualité des actions entreprises. Les résultats ci-dessous nous renseignent plutôt sur le degré de conscience des six dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD par les leaders.

De nouveau, comme pour l'établissement des cotes relatives au niveau de maîtrise de la pensée, les réponses des leaders aux entrevues ont été évaluées en les comparant à l'idéal type d'une DTIGDD (voir Tableau II) et une cote a été établie en se référant à l'échelle à quatre échelons (Annexe I) encadrant la progression des cotes de 1 à 4 : 1 indique une *faible* prise en

²² Pour un rappel des dimensions, voir le Tableau II.

compte des dimensions, alors que 4 signifie une *remarquable* prise en compte de la dimension. Encore une fois, l'octroi de la cote globale de prise en compte des dimensions ne se limite pas à une formule mathématique, exemple, la moyenne des cotes sur les six dimensions mais correspond plutôt à la cote globale attribuée par la chercheuse en fonction de l'ensemble des éléments portées à son attention par le leader durant l'entrevue.

Le tableau suivant illustre le type de rapport que ces évaluations ont généré.

Tableau VII Structure du rapport sur la considération des dimensions DTIGDD

	Dimension 1 Piliers DD	Dimension 2 P. prenantes	Dimension 3 Temporel	Dimension 4 Scalaire	Dimension 5 Intégrée	Dimension 6 Globale	Degré de prise en compte DTIGDD
Leader n=1	2	2,3	1,8	3,6	2,3	2,6	2,9
Leader n=...	<i>Données fictives, présentées simplement pour illustrer la composition du rapport</i>						
Leader n=25	1,1	1,4	1,9	2,2	1,0	1,7	1,5

Source : Enquête 2014

Le tableau ci-dessous montre les principaux résultats des leaders relativement à la prise en compte des dimensions d'une DTIGDD.

Tableau VIII Résultats relatifs à la considération des dimensions DTIGDD (n = 25)

Dimensions DTIGDD	Piliers du DD	Parties prenantes	Temporel	Scalaire	Intégrée	Globale	DTIGDD
Moyenne des résultats	2,78	2,81	2,62	1,94	2,62	2,43	2,63
Écart type moyen	0,88	1,03	0,92	0,56	0,97	1,04	0,86
Cote la plus élevée	4	4	4	3,7	3,8	4	4
Cote la plus basse	1	1	0,5	0,7	0,8	0,7	0,8

Source : Enquête 2014

À l'examen de ce tableau, il appert que les démarches correspondent peu à l'idéal type d'une DTIGDD, puisqu'en moyenne aucune des six dimensions n'est adéquatement prise en compte par les leaders. En effet, les moyennes oscillent entre 1,94 et 2,81, alors que c'est la cote 3 qui reflète la prise en compte adéquate d'une dimension.

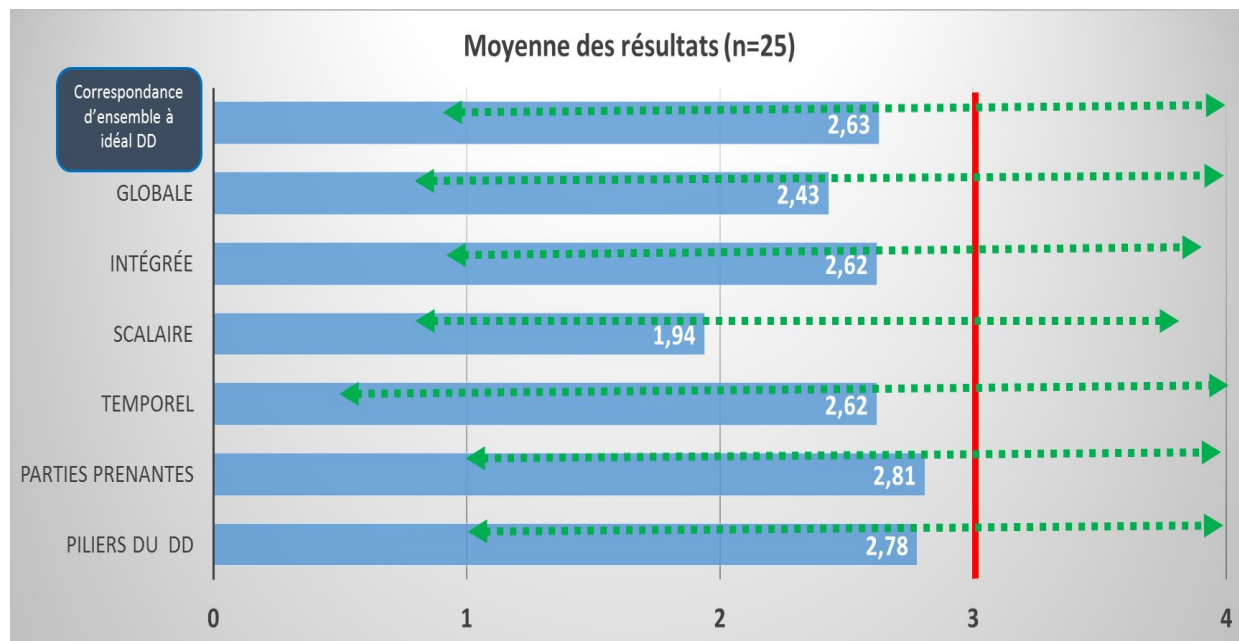
Les dimensions les mieux maîtrisées sont la conscience de l'impact des diverses parties prenantes (2,81) sur la démarche ainsi que le souci de considérer les trois volets de base du développement durable (2,78). À l'opposé, la perspective « scalaire », soit la prise en compte

des interfaces entre le territoire, la démarche et son système environnement plus large, se révèle la dimension la moins maîtrisée, avec un résultat moyen de 1,94. L'écart type à ce résultat moyen est le plus faible (0,56), signifiant qu'il s'agit d'une moyenne assez représentative.

Il est intéressant de souligner que la cote globale de DTIGDD (2,63) est légèrement supérieure à ce que serait la moyenne de la moyenne de chacune des cotes (2,4). Cela porte à croire que le chevauchement des regards posés sur l'une et l'autre des dimensions fait en sorte que, même lorsque la prise en considération de chaque dimension s'avère incomplète, les leaders arrivent à se forger une vue d'ensemble de leur démarche qui soit plus riche que la somme de chacune des dimensions examinées.

La figure ci-dessous superpose les résultats moyens (histogramme bleu) et l'étendue des cotes obtenues (trait vert). L'extraction des cotes les plus élevées et les plus basses pour les six dimensions démontre qu'il existe des « champions » parmi les leaders sur chacune des dimensions, mais aussi qu'il y a toujours certains leaders chez qui une dimension ou une autre est pratiquement invisible puisque ne méritant même pas la cote 1 qui correspond à une prise en compte insuffisante.

Figure 5 **Étendue de la prise en considération de chacune des dimensions DTIGDD**



Source : Enquête 2014

2^e partie : Principales corrélations observées

Nous voilà à une étape charnière de la recherche, soit l'examen de la corrélation entre la maîtrise de la pensée complexe des leaders et leur capacité à prendre en compte l'ensemble des dimensions d'une DTIGDD. Rappelons que l'hypothèse centrale de la recherche est que la pensée complexe devrait constituer un atout pour les leaders de DTIGDD. Ainsi, si cette supposition théorique s'avérait exacte, les données empiriques démontreraient que les leaders qui en font preuve prennent davantage en compte les six dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD que ceux n'ayant pas développé les compétences associées à la pensée complexe. C'est donc dire que notre hypothèse serait validée si l'analyse des résultats concluait à une corrélation significative positive entre d'une part, le niveau de maîtrise de la pensée complexe et d'autre part, le degré de prise en compte des dimensions d'une DTIGDD.

L'examen des corrélations entre la matrice de la pensée complexe et le degré de prise en compte des dimensions d'une DTIGDD s'est effectué à partir de la base de données construites en combinant : les résultats relatifs à la maîtrise de la pensée complexe (voir Tableau VI); les résultats relatifs à la prise en compte des dimensions d'une DTIGDD (voir Tableau VII); et les autres données relatives aux caractéristiques des leaders et des démarches (voir Tableau IV).

Deux principales constatations ressortent de ces analyses :

- 1) La maîtrise de la pensée complexe est très fortement corrélée à la prise en compte des multiples dimensions d'une DTIGDD.**
- 2) Aucun des autres facteurs mesurés n'a de corrélation significative avec l'appréciation des dimensions d'une DTIGDD ou avec la pensée complexe.**

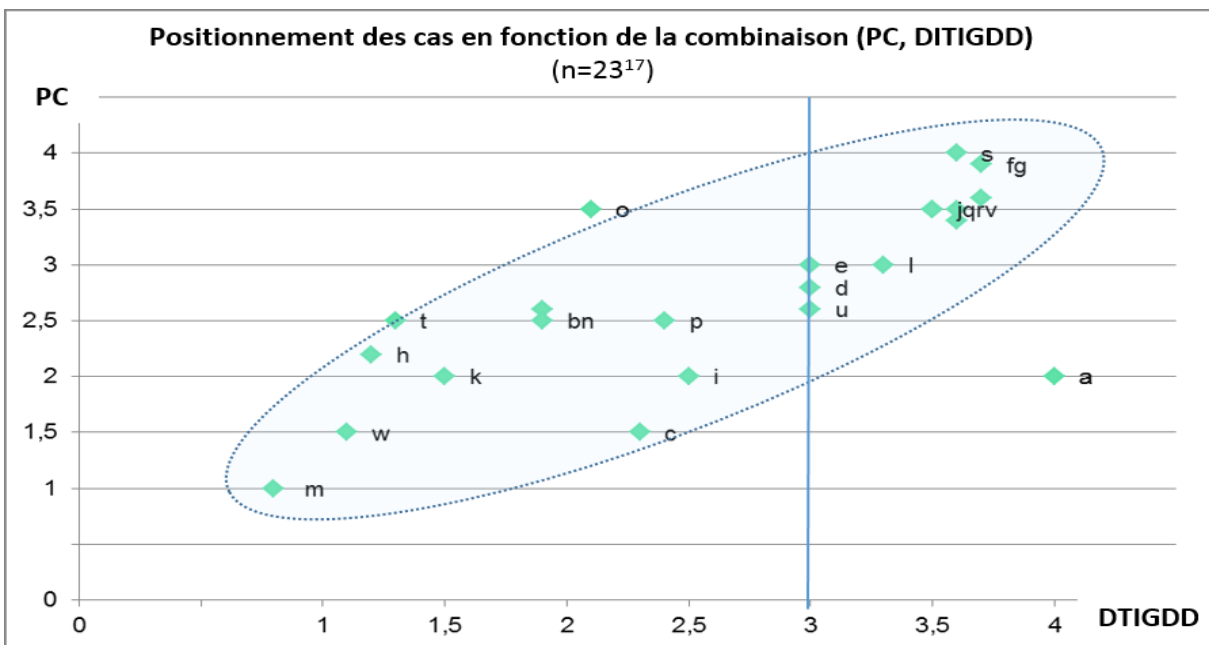
Explicitons ces constats.

La corrélation entre, d'une part, les cotes associées à la maîtrise de la pensée complexe et, d'autre part, les cotes liées à la DTIGDD, est de 0,82, un résultat statistiquement fort significatif. La figure suivante montre comment le degré de correspondance à l'idéal type de DTIGDD a tendance à être proportionnel au degré de maîtrise de la pensée complexe²³. Chaque cas est

²³ Les cas *a* et *o* font exception, chacun s'expliquant par des circonstances particulières. Dans le premier cas (*a*), les réponses d'entrevue indiquent que le leader rencontré n'est pas le réel porteur de la démarche. Le pilotage de la démarche bénéficie de l'apport significatif d'un autre joueur reconnu par le milieu pour son leadership exceptionnel. Dans l'autre cas (*o*), le leader interviewé venait tout juste de prendre la responsabilité de la démarche et il faisait

formé de l'association de la cote du niveau de maîtrise de la pensée complexe d'un leader avec la cote de degré de correspondance à l'idéal type de DTIGDD du pilotage qu'il effectue.

Figure 6 **Positionnement des cas selon la combinaison DITGDD/ Pensée complexe**²⁴



Source : Enquête 2014

Aucune des démarches ayant obtenu une cote de 3 ou plus en termes de degré de prise en compte des dimensions d'une DTIGDD n'est pilotée par un leader ayant moins de 2 en termes de maîtrise de la pensée complexe, alors que toutes les démarches pilotées par un leader ayant une maîtrise adéquate de la pensée complexe (cote 3 ou plus) obtiennent au moins une cote 3 de DTIGDD²⁵.

L'examen plus détaillé des résultats fait ressortir les corrélations positives fortes entre la cote de DTIGDD et quatre des cinq compétences de la pensée complexe (de 0,60 à 0,76). En d'autres mots, il est statistiquement plus probable que le pilotage des démarches tienne compte des

face à des fortes résistances du milieu, ce qui teintait négativement sa capacité à se faire une représentation juste de la démarche qu'il pilote.

²⁴ Ici, n = 23, car chaque cas est formé de l'association un leader, une démarche. Ainsi, puisque parfois deux leaders ont été associés à une même démarche, cela a généré deux cas (leader 1-démarche A = 1 cas; leader 2- démarche A = 1 cas).

²⁵ Sauf exception du cas *a* expliqué précédemment.

multiplés dimensions d'une DTIGDD dès qu'il y a maîtrise d'une de ces quatre compétences. Une exception est notée car la compétence « éviter la rigidification des idées » présente une corrélation inférieure à 0,50 — donc non significative en fonction des barèmes convenus dans nos analyses.

Tableau IX **Corrélation entre les cotes de DTIGDD et les cotes des compétences**

Compétences associées à la pensée complexe	CC - DTIGDD
Éviter la rigidification des idées	0,46
Faire preuve d'ambidextrie cognitive	0,60
Considérer la nature humaine	0,67
S'adapter en continu	0,69
Élaborer des stratégies tenant compte de la complexité	0,76
<i>Maîtrise globale de la pensée complexe</i>	<i>0,82</i>

Source : Enquête 2014

En ordonnant les compétences en fonction de leur coefficient de corrélation avec la cote de DTIGDD, on constate que la capacité d'« élaborer des stratégies tenant compte de la complexité » présente la corrélation la plus forte (0,76). Autrement dit, plus un leader est capable d'élaborer des stratégies tenant de la complexité, plus il est probable que la démarche qu'il pilote corresponde davantage à l'idéal type d'une DTIGDD. Cet indice élevé de coprésence probable demeure moindre que la corrélation principale de 0,82 entre la pensée complexe et la cote de DTIGDD, démontrant que la maîtrise de la pensée complexe (incluant toutes les compétences au lieu d'une ou deux seulement) apporte encore plus de richesse au pilotage d'une démarche.

Soulignons encore que la maîtrise de la pensée complexe est corrélée positivement et de manière significative (plus de 0,5) avec chacune des dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD. C'est-à-dire qu'un usage adéquat de la pensée complexe implique une prise en compte plus adéquate de chacune des dimensions de la démarche (de 0,59 à 0,81). Voyons-en le détail dans le tableau suivant.

Tableau X **Corrélation entre la pensée complexe et les dimensions d'une DTIGDD**

Les dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD	CC – Pensée complexe
Les trois piliers du développement durable	0,59
La perspective scalaire (naturelle et institutionnelle)	0,59

L'horizon temporel (passé, présent et futur)	0,63
Le processus global de développement collectif	0,73
La synergie des actions intégrées	0,75
La multiplicité des parties prenantes	0,81
<i>Correspondance globale de la DTIGDD</i>	<i>0,82</i>

Source : Enquête 2014

On voit bien ici que toutes les corrélations sont supérieures à 0,50 — donc positives et significatives. Encore une fois, aucune des corrélations spécifiques à une dimension n'est supérieure à la relation maîtresse entre la pensée complexe et la cote globale de DTIGDD.

Il n'y a pas de corrélation significative entre les caractéristiques individuelles du leader et la correspondance à l'idéal type de la démarche qu'il pilote, ni d'ailleurs avec son niveau de maîtrise de la pensée complexe. Ainsi, ni le genre, ni l'âge, ni l'éducation ne sont révélateurs d'une démarche tenant compte des six dimensions de l'idéal type. Et ni le genre, ni l'âge, ni l'éducation ne sont significativement liés à la pensée complexe.

Tableau XI Corrélation entre les caractéristiques du leader et la pensée complexe et la DTIGDD

Caractéristiques individuelles du leader	CC- DTIGDD	CC- Pensée complexe
Âge (moins de 25; 25 à 34; 35 à 44; 45 à 54; plus de 55)	0,0	0,3
Genre (homme/femme)	0,0	0,1
Scolarité (préuniversitaire; 1 ^{er} cycle; 2 ^e cycle; 3 ^e cycle)	0,2	0,0

Source : Entrevues 2014

Ces résultats contredisent le sens commun voulant que la maturité acquise avec l'âge engendre plus de sagesse (voire plus de pensée complexe) ou que l'accès à des études supérieures constitue la voie royale pour développer des esprits aptes à faire face à la complexité.

Allant dans le même sens, les analyses indiquent qu'il n'y a pas corrélation significative entre les facteurs contextuels de la démarche et la cote de DTIGDD ou celle de la pensée complexe. Ainsi, les résultats ne révèlent pas de relation probante entre l'échelle de la démarche et la pensée complexe ou la qualité de la DTIGDD. Comme l'indique le tableau ci-dessous, il ne ressort pas non plus de lien statistiquement significatif entre la position officielle du leader et la

maîtrise de la pensée complexe ou sa capacité à considérer toutes les dimensions d'une DTIGDD.

Tableau XII **Corrélation entre les facteurs contextuels et la pensée complexe et la DTIGDD**

Facteurs contextuels relatifs à la démarche	CC- Pensée complexe	CC- DTIGDD
Durée (2014- année de début de la démarche = durée de la démarche en nombre d'années)	-0,4	-0,4
Échelle (village [moins de 10 000 habitants]; ville [10 000 habitants et plus]; Montréal [incluant arrondissements]; autres)	-0,3	-0,4
Fonction du leader (expert technique; chef , chargé ou coordonnateur; membre de la direction; direction générale; conseiller municipal; maire)	0,2	0,2

Source : Enquête 2014

La mise en commun de l'ensemble des résultats permet de valider l'hypothèse clé de cette recherche : il y a bien une relation forte entre le niveau de maîtrise de la pensée complexe et la prise en compte des diverses dimensions d'une DTIGDD chez les leaders pilotant de telles initiatives dans les collectivités québécoises. La validité de cette conclusion se trouve renforcée du fait qu'aucun des autres facteurs individuels ou contextuels mesurés ne permet d'expliquer la coprésence récurrente entre les deux principales variables.

Validation et discussion des résultats par les répondants et les sages

Pour conclure le chapitre sur les résultats, nous présenterons un sommaire des réactions des répondants aux résultats ainsi que la perspective supplémentaire que les sages rencontrés ont pu apporter.

Intérêt et confirmation des résultats par les répondants

Les leaders ont démontré un vif intérêt pour la recherche. Alors que les candidats pressentis pour participer à la recherche sont des gens très occupés, moins de trente approches ont suffi pour obtenir plus de vingt participants. Aucun d'entre eux ne s'est retiré durant la recherche et vingt d'entre eux se sont rendus disponibles pour prendre connaissance des résultats. Certains ont même sollicité des études supplémentaires pour approfondir l'analyse de leur situation. Nous

considérons qu'il s'agit là d'un indice révélateur de la volonté des leaders du domaine de mieux comprendre ce qui les caractérisent et de leur intérêt à s'inspirer des meilleures pratiques.

Les résultats leur ont été expliqués par le biais d'une présentation avec affiche (annexe VI) suivi d'un échange qui servait autant à recueillir leurs réactions qu'à répondre à leurs questions. La rencontre durait généralement de 60 à 90 minutes. La similitude des réactions mérite d'être mentionnée. Après avoir réalisé toutes ces présentations, il est devenu facile de regrouper en trois catégories les commentaires les plus récurrents.

1) Par rapport à la recherche dans son ensemble, c'est l'analyse du pilotage des démarches de DD à partir du regard du leader qui suscite le plus d'intérêt. Des commentaires comme ceux qui suivent étaient fréquents : « Je n'avais jamais pensé à cela comme ça, ça ouvre tout un nouveau champ de réflexions à explorer! »; « J'ai lu énormément d'études sur le DD, mais c'est la première fois qu'on l'aborde en se concentrant sur mon rôle. C'est vraiment très intéressant. »; « Est-ce qu'il y a d'autres études de ce genre de disponible? Je trouve ça très simulant, c'est spécial de penser que mon leadership peut faire une telle différence. »; « Je n'avais jamais entendu parler de la pensée complexe avant, encore moins de faire un lien avec le DD. Comment puis-je en apprendre davantage là-dessus? »; « C'est comme une façon de nous responsabiliser finalement, mais de la bonne manière; on a du contrôle sur la suite des choses, on n'est pas seulement dépendant du contexte externe. Ça donne un peu le vertige mais c'est fort, très fort.»

2) Plus précisément par rapport aux résultats descriptifs (portraits des DTIGDD, profils des leaders, cotes moyennes de prise en compte des dimensions des DTIGDD et de maîtrise de la pensée complexe), le son de cloche est toujours le même : oui, cela reflète ou confirme la perception qu'ils ont de la situation des démarches de DD au Québec. « Ça correspond bien à ce que je pense. » Ou « Ça ne me surprend nullement, c'est ça qu'on vit ici aussi ». Néanmoins, certains sont surpris ou préoccupés par les résultats assez faibles du niveau de maîtrise de la pensée complexe. Il est probable que de savoir que leurs propres résultats étaient inclus dans ces moyennes les rendaient plus sensibles à l'égard de ces faibles cotes.

3) Quant aux corrélations observées entre la maîtrise de la pensée complexe et le pilotage des DTIGDD, les commentaires sont de l'ordre du « cela tombe sous le sens », « Je n'y avais jamais

pensé, mais une fois que vous l'expliquez, ça semble évident. »; « D'après moi, ça doit être vrai pas juste en DD, mais bien dans la gestion de toutes sortes de projets, dans la gestion tout court en fait! » Par contre, l'absence de corrélation significative entre le niveau de scolarité et le niveau de maîtrise de la pensée complexe en surprend plusieurs, tandis que la même non-corrélation entre la maîtrise de la pensée complexe et le niveau hiérarchique en fait sourire plus d'un.

La perspective des sages

Les échanges avec les sages ont été des occasions d'apprentissages particulièrement riches et stimulantes. Ces discussions ont permis une contextualisation des résultats et une appropriation supplémentaire des réalités larges abordées par la recherche. L'annexe V explicite la démarche effectuée avec eux. Bien qu'il ne soit pas pertinent de rapporter ici tous les commentaires des sages, il est certainement de mise de souligner leur appréciation des résultats. En un mot, ils entérinent sans hésitation les principales constatations de l'étude.

Sommaire en quatre points :

- 1) Ils considèrent que le portrait dressé dans les résultats descriptifs correspond à la lecture qu'ils font de la situation au Québec dans ces domaines. Ils soulèvent toutefois un bémol quant à la surreprésentation des administrations municipales parmi les leaders rencontrés. Néanmoins, selon les deux sages ayant fait cette observation, madame Brochu et monsieur McKinnon, les conclusions de l'étude sur les niveaux de maîtrise de la pensée complexe et sur les corrélations avec la qualité du pilotage demeureraient très probablement les mêmes advenant une plus grande diversification de l'échantillonnage.
- 2) Ils estiment qu'effectivement le pilotage de projets DD constitue une aventure transformationnelle hypercomplexe, comme en témoigne le commentaire suivant de monsieur Villeneuve:

« Le DD, c'est à la fois un processus, des cibles, des ancrages, une stratégie et un cadre de référence. Tous ces éléments sont constamment en mouvance, le réel se modifie de seconde en seconde, nos connaissances évoluent, nos valeurs changent au contact d'autrui ou en fonction du contexte. Pour œuvrer en DD, il faut accepter à la base que les actions que nous initions actuellement pourraient ne pas engendrer les résultats qu'on visait lorsqu'on les a commencés, ou même que l'on pourrait atteindre ces objectifs alors qu'on n'en voudrait plus (!) parce que nos critères auront changé, parce que le contexte aura évolué. »

- 3) À la lumière de leurs expériences, les corrélations constatées entre le niveau de maîtrise de la pensée complexe²⁶ et la qualité du pilotage des DTIGDD leur paraissent non seulement plausibles mais, pour reprendre leurs mots, évidentes.

« Sans une prise en compte de la réalité multidimensionnelle des personnes, tout projet de développement collectif est voué à l'échec. Les leaders doivent savoir contextualiser leur démarche. Comprendre dans quelle histoire ils s'insèrent, quelles sont les dynamiques du milieu [...]. Il faut sentir, voir, écouter, aimer le monde, le lieu où l'on œuvre. [...] Il y a tellement d'intangible à prendre en considération ... »
(McKinnon)

Dans ce contexte, ils réitèrent que les attentes envers les leaders ont significativement évolué.

« Il y a nécessité. La rapidité et la multiplicité des interconnexions entre toutes les sphères de vie exigent de changer notre compréhension du rôle de leader. Il faut passer du leader héros (celui qui fait tout — ou qui croit tout faire car il a une vision partielle du système) au leadership de type pétoncle, celui qui a 36 yeux tout le tour de sa coquille. [...] Chez l'être humain, ça veut dire devenir capable de sortir de certains modèles mentaux pour développer la sensibilité aux multiples réalités ... »
(Brochu)

- 4) C'est d'ailleurs sur cette conviction qu'ils s'appuient pour affirmer que la capacité à utiliser une pensée complexe est un atout pour tout leader s'engageant dans un projet de transformation complexe, qu'il s'agisse ou non de DD. Le guide *Gérer avec l'impossible* de Laurent Chartier (1997) est fondé sur cette prémisse. Pour paraphraser ce dernier, il est non seulement profitable d'apprivoiser la complexité et d'apprendre comment y manœuvrer, mais plus encore, nous atteignons un point de bifurcation où l'entêtement de certains leaders à appliquer des modèles d'analyses et des solutions simples à des réalités complexes et tumultueuses met carrément en péril la survie des organisations qu'ils dirigent.

²⁶ Les cinq compétences associées à la pensée complexe ont été présentées aux sages. Trois d'entre eux en connaissaient déjà la méthode.

Discussion des résultats

L'interprétation des résultats débute avec humilité en nommant les limites de l'enquête. Rappelons qu'un échantillonnage de 25 répondants sur un sujet de recherche original (mesure empirique des impacts de la pensée complexe) situe la recherche à un stade exploratoire ce qui impose une certaine réserve dans l'interprétation des résultats. Les résultats descriptifs ainsi que les faits saillants des analyses de corrélations sont ensuite repris et combinés pour en faire ressortir les principaux apprentissages. Pour terminer, l'auteur partage une série de réflexions ayant émergé au cours de la recherche en souhaitant stimuler l'intérêt pour des recherches supplémentaires.

Reconnaissance des limites de l'étude

Morin insiste pour rappeler qu'il est impossible de s'immuniser complètement du risque d'erreur, du risque d'interprétation ou de conclusion erronée (Morin, 2014). Et bien que la rigueur de l'approche scientifique vise justement à minimiser ces risques, il demeure nécessaire de rester alerte aux divers biais et limites des études lorsque vient le moment d'interpréter les résultats. Les commentaires qui suivent sont énoncés dans cet objectif.

Les trois grands champs théoriques à la croisée desquels s'insère cette recherche sont en effervescence. Le concept du développement durable peine encore à se voir pleinement reconnu comme paradigme scientifique, alors que le sujet du leadership pêche par excès en figurant parmi les notions les plus étudiées par diverses branches des sciences sociales, humaines et de gestion, et que la complexité monte en flèche comme sujet d'intérêt autant dans l'univers de la recherche scientifique que dans les publications grand public. Ainsi, le choix des auteurs retenus pour asseoir le cadre théorique de notre recherche peut porter flan à des interrogations sur la prévalence d'un auteur versus un autre pour définir le leadership ou pour disserter sur les

caractéristiques souhaitables d'une initiative de développement durable. Notre position à ce sujet est que ces questions pertinentes s'avèrent par ailleurs secondaires par rapport à l'objet spécifique de notre recherche : vérifier si la pensée complexe est corrélée à une compréhension plus complète et sensible d'une réalité complexe. Néanmoins, nous voyons d'intéressantes possibilités de recherches supplémentaires pour comparer, par exemple, si d'autres modes de pensées, prônées par d'autres auteurs que Morin, pourraient engendrer des résultats similaires ou pour examiner comment la pensée complexe peut être considérée comme un mécanisme intrinsèque associé à certains stades de conscience, etc.

Pour rendre plus justifiable l'extrapolation des résultats à de grands groupes, un grand soin a été apporté à la composition du bassin de répondants. Le tri des cas à intégrer dans l'étude s'effectuait sur les démarches et non sur les leaders, ce qui éliminait le risque de privilégier un profil plutôt qu'un autre; et bien des efforts ont été consentis pour favoriser la diversité des contextes d'intervention des démarches retenues. À terme, puisque des récurrences statistiquement significatives ont pu être observées alors que l'échantillonnage incluait des situations aussi différentes qu'une démarche volontaire, portée par des bénévoles de quatre minuscules localités en région éloignée, et un plan quinquennal d'une métropole alimenté par toute une équipe de spécialistes, il est alors raisonnable de croire que ces conclusions se répéteraient en élargissant le nombre de répondants. Dans la même logique, la grande variété des profils individuels des répondants, dont le ratio homme/femme équilibré, la répartition des groupes d'âge (de 25 ans à plus de 55 ans) et les parcours universitaires éclectiques protègent en quelque sorte l'étude d'un effet générationnel, ou de genre, ou de scolarité, puisque, au contraire, on constate malgré cette hétérogénéité des constances dans les observations.

Les autres limites de la recherche découlent principalement des risques de biais d'évaluation, puisque la collecte de données ne s'appuie que sur une entrevue avec un seul évaluateur, alors qu'il est reconnu que la multiplicité des moyens d'évaluation permet des évaluations plus rigoureuses. La grande expérience de l'intervieweuse, hautement sensibilisée aux diverses erreurs d'évaluation et qui s'est dotée d'un encadrement rigoureux pour réaliser les entretiens, notamment un canevas d'entrevue semi-structurée et un référentiel de réponses attendues, compte parmi les mesures pour contrer cette faiblesse. Ces mesures d'atténuation n'éliminent pas les risques mais les réduisent tout de même. Dans l'éventualité où cette recherche serait

poursuivie, il serait souhaitable d'observer les leaders en action (lors de l'animation de réunions ou de résolution de problèmes par exemple) et de considérer l'apport de tests psychométriques ou d'évaluations de type 360²⁷ pour rehausser la validité des résultats. Pour poursuivre dans cette voie, il sera nécessaire d'établir des équivalences étroites entre les compétences de la pensée complexe et les compétences pour lesquelles de tels tests sont disponibles. L'entrevue unique explique aussi pourquoi il n'y a pas de jugement scientifique sur la qualité des DTIGDD – ce qui aurait exigé un arsenal beaucoup plus vaste de mesures —, mais seulement une évaluation de la prise en considération des six dimensions DTIGDD par le leader. Le canevas d'entrevue a été conçu de manière à inviter les leaders à réfléchir à leur démarche selon plusieurs angles, mais en évitant de nommer les dimensions de l'idéal type DTIGDD pour mieux capter les éléments amenés par eux, plutôt que de stimuler la formulation de réponses « politiquement correctes ». Certains pourraient objecter qu'une dimension pourtant connue par un leader aurait pu être oubliée durant l'entretien. Cela est effectivement possible, mais il est peu probable que cela se soit produit assez fréquemment pour fausser les résultats de l'étude.

Cette réserve nous amène toutefois à nous concentrer davantage sur les récurrences observées dans notre recherche plutôt que sur un examen détaillé des variations entre les corrélations mesurées, qui soulèverait des questions comme : « Pourquoi la pensée complexe est-elle plus fortement liée à la prise en compte de *la multiplicité des parties prenantes* qu'elle ne l'est avec la conception d'un *processus global de développement collectif*? Pourquoi la compétence "éviter la rigidification des idées" ne présente-t-elle pas une corrélation significative avec la cote globale de DTIGDD? Comment interpréter les corrélations négatives entre certains des facteurs individuels et contextuels et le niveau de maîtrise de la pensée complexe? » Les commentaires des prochaines pages porteront principalement sur les effets de la pensée complexe sur la maîtrise des dimensions d'une DTIGDD. L'analyse des variations entre certaines corrélations sera laissée au soin de recherches ultérieures.

²⁷ Une évaluation 360° consiste à évaluer l'impact d'une personne sur son entourage professionnel en sondant les perceptions de ses supérieurs, de ses collègues, de ses employés et parfois de ses clients et fournisseurs.

Retour sur les résultats

Les DTIGDD au Québec

À partir des résultats descriptifs de notre étude, nous avons pu constater que les DTIGDD sont des projets d'envergure qui gagnent à être gérés comme tels, c'est-à-dire en appliquant les meilleures pratiques de gestion de projet. Ces démarches se distinguent par leur forte volonté d'intégrer divers points de vue dans l'analyse des problématiques et l'élaboration des solutions. Nous avons aussi souligné qu'au lieu de constituer un élan collectif structuré concourant également aux trois idéaux du développement durable, la défense de l'environnement est une dimension prépondérante, alors que la dimension sociale est presque oubliée, et que la soumission aux impératifs économiques relaie trop souvent les initiatives de DD au rang de projets marginaux.

Les leaders actifs dans ces démarches demeurent pourtant convaincus de s'inscrire dans une tendance positive, ce qui les encourage à persévérer malgré les nombreuses complications auxquelles ils font face. Celles-ci proviennent de l'intérieur de leur organisation, ou plus largement des nécessaires enchâssements avec les diverses instances institutionnelles. De plus, la reconnaissance de la valeur ajoutée des démarches de DD par la population demeure un défi complexe dans la majorité des cas. Cela confirme certaines conclusions déjà documentées sur le sujet (Vaillancourt, 2007). En fin de compte, bien que certains d'entre eux soient des champions de la compréhension de l'une ou l'autre des dimensions d'une DTIGDD, il s'avère que, globalement, la conception des diverses dimensions est généralement incomplète et les démarches correspondent peu à leur idéal conceptuel. La *perspective scalaire*, soit la capacité de bien insérer la démarche dans son environnement naturel et institutionnel plus large, est la plus faiblement maîtrisée des dimensions, alors que le souci de considérer les *trois piliers du développement durable* et la volonté d'inclure le point de vue des *multiples parties prenantes* en sont les dimensions les plus évidentes pour les leaders.

Ces constats sont cohérents et complémentaires avec d'autres études sur le développement durable. Nommons d'abord Vaillancourt, Gendron et Audet, 2010 ainsi que Thibodeau et Lamontagne, 2011 qui, comme le soutiennent les leaders interviewés, confirment le rehaussement global de la responsabilité environnementale au Québec, soutenue notamment par

l'augmentation du suivi gouvernemental provincial en la matière (Blais et Caron, 2007; Ministère du Développement durable, 2011). Cependant, cette conscientisation croissante n'enraie pas les défis d'une participation citoyenne très mitigée (Côté, 2004; Bastien-Daigle, 2006) ni ne compense pour la trop faible importance accordée au volet social des démarches tel que l'indique nos résultats et que l'avaient déjà documenté Sébastien et Brodhag (2004) et Rousseau (2004). Bref, nos résultats font état d'une faible maîtrise générale des dimensions essentielles d'une DTIGDD ce qui nous amène à souscrire entièrement à la conclusion de Gagnon (2012) sur « les territoires durables [qui] n'existent pas encore ».

Par contre, contrairement à l'avis de Gagnon (2012) à l'effet que les démarches de DD avaient davantage de chance de réussir lorsqu'elles s'implantaient dans une petite localité, nous n'avons pu établir aucune corrélation statistique entre l'échelle d'intervention et la qualité des DTIGDD.

Il importe par ailleurs de souligner à nouveau que notre recherche se démarque des études recensées sur les démarches locales de développement durable, qui insistent souvent sur les conditions externes affectant ces initiatives (Vasi, 2007; Garcia-Sanchez et Prado-Lorenzo, 2008; Karlsson-Vinkhuyzen, 2012) par son objet de recherche profondément interne, soit l'impact du mode de pensées des leaders sur ces démarches.

Le profil des leaders de DTIGDD

Le profil sociodémographique de ces leaders a très peu été étudié dans la littérature sur le développement durable²⁸. Notre recherche met en lumière des leaders de profils variés (genre, âge et domaine de spécialisation) et qui occupent diverses fonctions de gestion, de conseil ou de représentation (élus) au sein des collectivités où ils œuvrent. Cette hétérogénéité révèle l'état somme toute assez embryonnaire du domaine, puisqu'il n'y a pas encore de « droit d'entrée » établi (Bourdieu, 2001) pour encadrer et restreindre qui peut se prétendre apte à agir en tant que leader d'une DTIGDD.

Parmi les façons de faire adoptées par ces leaders, mentionnons le réflexe de constituer un noyau de leaders pour veiller au pilotage des DTIGDD plutôt que de faire reposer la démarche sur un seul leader. Cela peut être interprété comme une admission du fait que la complexité est

²⁸ Nous n'avons retracé aucun article à ce sujet.

trop élevée pour être adéquatement traitée par une seule personne. Ainsi, on tente de regrouper des personnes ayant des aptitudes complémentaires pour être davantage en mesure de traiter les nombreux volets de la gestion de projet requise pour réussir une DTIGDD (leadership d'influence, d'autorité, d'expertise). Or, notre recherche met en lumière que, s'il est vrai que ce type de stratégie est favorable à l'action concertée, ce n'est pas suffisant pour s'assurer que toutes les dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD soient prises en considération.

Il est à noter par ailleurs que bien que tous les leaders rencontrés détiennent une scolarité de niveau universitaire, on constate que seulement le tiers d'entre eux (36 %) sont en mesure d'élaborer des stratégies tenant compte de la complexité. Ce résultat pourrait sembler bas si on ne rappelait pas qu'il s'avère très probablement supérieur à la moyenne provinciale²⁹.

Il est intéressant de comparer ce score à la répartition des leaders selon les stades de conscience. Selon les estimés rapportés par Baron (2007), 30 % des gestionnaires ont atteint un stade de conscience dit « performant », alors que 15 % seulement se situent dans l'un ou l'autre des trois stades postconventionnels (individualiste : 10 %; stratège : 4 %; alchimiste : 1 %). Devrait-on en déduire que la maîtrise de la pensée complexe est moins exigeante que le développement d'un stade de conscience « performant » (36 % contre 30 %)? L'examen des caractéristiques de la pensée complexe ne soutient pas cette interprétation mathématique simpliste. Il apparaît plus logique de conclure que la composition du bassin de répondants de la recherche a favorisé la sélection des leaders qui s'élèvent au-dessus de la moyenne. En effet, il y a fort à parier que si notre enquête avait évalué sans distinction toutes les personnes occupant des fonctions d'autorité dans les municipalités, sans porter une attention particulière à ceux et celles qui avaient à leur actif des initiatives de développement durable reconnues et actives, les résultats globaux auraient été significativement plus bas. De nouveau, ce constat est cohérent avec d'autres études, notamment celle de Borail et al. (2008), qui indiquent que les leaders des stades de conscience postconventionnels sont plus enclins à se préoccuper des enjeux environnementaux et à s'investir dans des projets réellement porteurs de développement durable.

²⁹ France Brochu, Laurent Chartier et Denis McKinnon sont des praticiens chevronnés en matière de développement du leadership, des collectivités et des territoires. Interrogés à ce sujet, ils estiment qu'au mieux, 20 % des personnes en position de leadership au Québec font preuve d'une pensée complexe.

Sans constituer une preuve scientifique, ces résultats portent à croire qu'une des caractéristiques distinctives des leaders de DTIGDD soit un niveau moyen de maîtrise de pensée complexe qui est nettement supérieur à la moyenne des leaders en général. Voilà une reconnaissance tout à leur honneur et un avantage pour notre avenir collectif.

La pensée complexe au service des DTIGDD

De la corrélation à la causalité

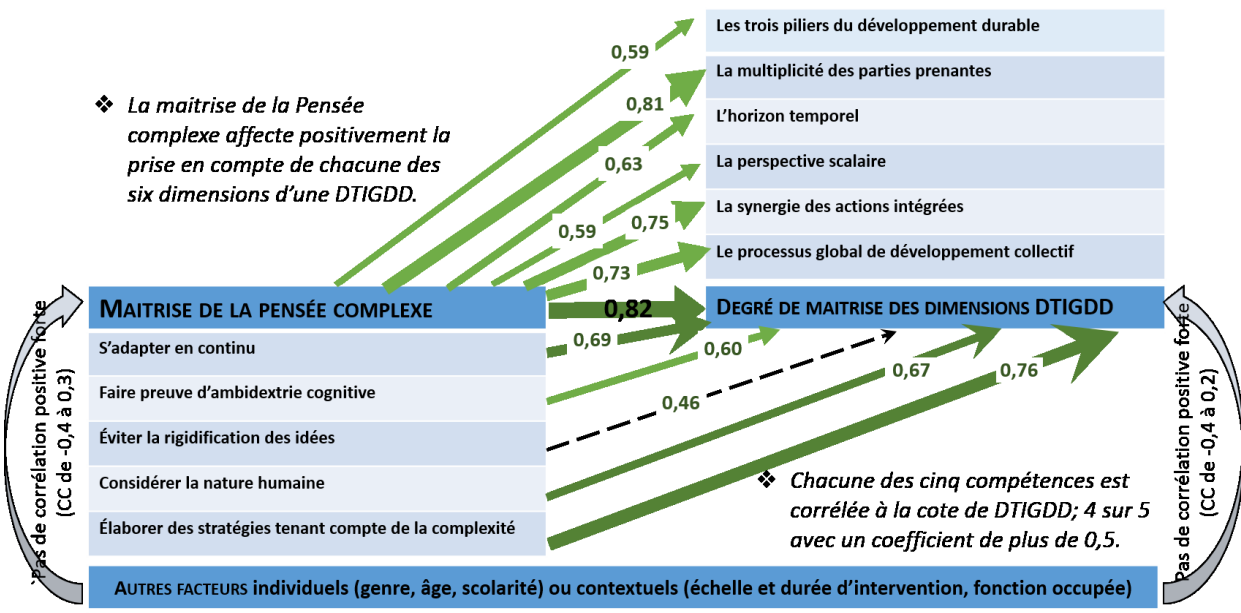
La discussion sur la seconde portion des résultats, soit les corrélations observées, s'appuie sur le postulat très largement accepté en sciences humaines et sociales selon lequel les paradigmes sur le fonctionnement du monde engendrent des filtres perceptuels qui influencent grandement la capacité des individus à saisir ce qui est, ainsi que l'interprétation qu'ils feront de la réalité et la façon qu'ils choisiront de s'y conformer. En d'autres mots, le traitement cognitif de l'information effectué par un individu explique, en grande partie, les gestes qu'il posera et, même, dans une certaine mesure, les résultats qu'il obtiendra. Cette hypothèse ne s'oppose en rien à la reconnaissance des nombreuses, ou devrait-on plutôt dire des innombrables, contraintes biologiques, acquis culturels profonds et prédispositions individuelles qui altèrent inexorablement la marge de manœuvre dont dispose un individu pour exercer son jugement (Morin, 2008 : tome 3). Morin exprime de bien des façons les limites de l'esprit humain : « Nous sommes condamnés à une pensée incertaine, à une pensée criblée de trous, à une pensée qui n'a aucun fondement absolu de certitude, mais nous sommes capables de penser dans ces conditions dramatiques. » (Morin, 1990 : 93). Il demeure pourtant convaincu que développer notre capacité à complexifier notre pensée est une voie porteuse de meilleures décisions, individuellement et collectivement.

Nous adoptons ces mêmes prémisses, et bien que notre étude ne rapporte qu'une coprésence récurrente et significative entre le niveau de maîtrise de la pensée complexe et le degré de prise en considération des dimensions d'une DTIGDD, **nous prétendons qu'il s'agit là d'un indicateur révélateur d'une relation de causalité de la première vers la seconde.**

Une pensée à de multiples effets positifs

La figure qui suit présente un consolidé des corrélations observées entre les principales variables de l'étude tel que présentées dans le chapitre Résultats, 2^e partie. Le coefficient de corrélation entre le niveau de maîtrise de la pensée complexe et chacune des dimensions d'une DTIGDD est représenté par une flèche de la première vers les secondes (partie supérieure de l'image); puis le coefficient de corrélation entre le niveau de maîtrise de chacune des compétences révélatrice de la pensée complexe et le degré global de prise en compte des dimensions d'une DTIGDD est aussi illustré (partie inférieur du graphique). Finalement, les arcs de chaque côté rappellent qu'aucune corrélation significative n'a été constatée entre les facteurs individuels et contextuels et le niveau de pensée complexe ou la prise en compte des dimensions d'une DTIGDD.

Figure 7 Les effets de la pensée complexe sur la maîtrise des dimensions DTIGDD



Source : Enquête 2014

Cela permet de mieux comprendre en quoi la pensée complexe procure aux leaders une meilleure capacité à saisir les multiples aspects de la réalité qui les entoure ce qui met en relief l'effet indéniable de l'utilisation d'une pensée complexe sur la capacité des leaders à concevoir des stratégies respectant l'essence d'une DTIGDD.

Rares seront ceux qui n’y verront pas déjà un atout digne de mention puisque, de tout temps, une juste compréhension du contexte et des enjeux a concouru à une meilleure prise de décision. Par ailleurs, cet avantage devient plus précieux au fur et à mesure que se complexifient nos sociétés et que les défis auxquels font face les leaders sont de plus en plus exigeants (Chartier, 1997; Wheatley et Frieze, 2010; Morin, 2014; Vogelgesang, Clapp-Smith et Osland, 2014):

« Pour la première fois peut-être dans l’histoire de l’humanité, l’homme est capable de créer des quantités plus grandes d’informations que ce qu’il peut absorber, de concevoir des relations d’interdépendance plus complexes que ce qu’il est capable de gérer, et d’accélérer le changement à un rythme que personne n’est capable de suivre. Le niveau de complexité que nous vivons n’a certainement jamais été atteint dans le passé. » (Senge, cité par Chartier, 1997)

Dans ce contexte, être à même d’accueillir cette complexité pour y naviguer plutôt que s’y noyer devient une aptitude cruciale pour nos leaders. Laurent Chartier, un des praticiens chevronnés interrogés dans le cadre de l’étude, émet l’opinion suivante : « Il est généralement admis que la qualité du leadership peut expliquer de 25 % à 50 % des résultats des grands projets de transformations. Nous pensons que l’impact est beaucoup plus fondamental, la capacité à faire sens dans la tempête est ce qui fait que certains vont proposer des projets transformationnels alors que les autres s’épuiseront à survivre. La marque distinctive de la pensée complexe est déjà là, avant même que naisse le projet. »

Ce commentaire va dans le même sens que les observations de Vasi (2007) à propos du nécessaire décryptage de la réalité que doivent opérer les leaders locaux afin de trouver un angle porteur pour entreprendre une démarche de développement durable. Juxtaposé à nos résultats, ce constat vient accentuer le caractère radical de la relation entre la pensée complexe et les DTIGDD, car celle-ci apparaît alors non seulement comme un gain pour la qualité du pilotage des démarches, mais aussi comme un facteur multipliant la probabilité d’émergence d’une DTIGDD. Cette logique viendrait aussi expliquer en partie la surreprésentation des leaders ayant une bonne maîtrise de la pensée complexe parmi les leaders de DTIGDD (36 %) par rapport à la moyenne anticipée (20 %).

Enfin, les liens de la figure 7 montrent bien comment la pensée complexe accroît la capacité des leaders de mieux saisir une grande diversité d’éléments, puisque chacune des dimensions de l’idéal type d’une DTIGDD se trouve mieux prise en compte, plus finement comprise et

suivie quand augmente la maîtrise de la pensée complexe. Cela veut dire que l'amélioration du pilotage des DTGDD ne se limite pas, par exemple, à adopter un style plus « humain », à se doter d'outils performants pour effectuer une lecture à la fois large et précise du contexte, à seulement démontrer un esprit écologiquement responsable, ou à faire preuve d'un grand sens politique. C'est surprenant, mais la pensée complexe implique un peu tout ça, pas tout à fait ça et un peu plus que ça. C'est donc dire que la principale raison pour laquelle la pensée complexe est si pertinente, c'est qu'elle permet de considérer et de traiter simultanément des réalités ontologiquement très variées et pourtant irréductiblement reliées comme le sont les six dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD.

De plus, nous croyons que la maîtrise de la pensée complexe pourrait exercer un impact favorable sur la durée des DTIGDD. À preuve, les trois DTIGDD correspondant le mieux à l'idéal type (cote de plus de 3,5) ont été initiées il y a plus de 12 ans, et les leaders qui les pilotent, qui y sont d'ailleurs actifs depuis le début, sont aussi ceux démontrant les plus hauts niveaux de maîtrise de la pensée complexe (cote de plus de 3,5). Ainsi, dans ces cas, les meilleurs leaders sont associés aux meilleures démarches et leurs couplages résistent bien à l'usure du temps. Néanmoins, nos résultats ne permettent pas d'établir une corrélation statistiquement significative entre le niveau de maîtrise de la pensée complexe et la durée des démarches, car certaines démarches récentes sont pilotées par des leaders avec une bonne maîtrise de la pensée complexe et certaines démarches dont le pilotage respecte peu l'idéal type d'une DTIGDD perdurent pourtant depuis des années. Soulignons que notre méthodologie de recherche n'était pas conçue pour capter des relations longitudinales.

Au total, nous estimons que nos résultats démontrent qu'effectivement, dans la pratique, les leaders ayant développé une pensée complexe sont en mesure de prendre adéquatement en considération une myriade d'aspects et de se servir de cette lecture riche, sensible et nuancée pour créer du sens, donner une direction. Autrement dit, bien qu'ils demeurent bien humains avec leur lot de forces et de faiblesses individuelles, le recours à une pensée complexe leur permet de faire preuve de davantage de sagesse dans leur prise de décision, ce qui a un effet positif sur les DTIGDD dans lesquelles ils s'engagent. Ainsi, nos résultats corroborent tout à fait l'affirmation de Morin voulant que la pensée complexe soit une méthode de pensée plus

apte à saisir la réalité des systèmes complexes qui nous englobent, et que cette meilleure compréhension soit un atout pour concevoir de meilleures stratégies d'intervention.

La parenté de ces conclusions avec celles émanant des études de Brown (2012) et de Boiral et al. (2008, 2013) est incontestable. Rappelons que ces auteurs mettent en lumière : 1) les manières distinctives de comprendre le monde des leaders des stades de conscience postconventionnels, et 2) l'impact positif de cette façon d'être en relation avec la réalité sur leur capacité à réussir des projets environnementaux transformationnels d'envergure. Cela rejoint notre étude sur les deux plans. D'abord, la nature transcendante du stade de conscience d'un individu sur l'ensemble de sa façon d'appréhender le réel correspond exactement à ce que Morin décrit au sujet de l'immanence de la pensée complexe sur la compréhension de toutes choses. Puis nos constats empiriques sur les effets de la pensée complexe sur le pilotage des DTIGDD sont en étroite concordance avec l'étude de Boiral et al. (2013) qui démontre que les leaders des stades de conscience postconventionnels rayonnent positivement sur les programmes de gestion environnementaux. L'étroite proximité entre les caractéristiques des stades de conscience postconventionnels et celles de la pensée complexe, nous amène à croire que si l'on reprenait l'étude de Boiral et que l'on mesurait les effets de la pensée complexe des leaders sur des normes objectives d'évaluation de programme de gestion environnementale, nous obtiendrions des résultats tous aussi convaincants.

La pensée complexe comme atout pour les leaders

Une logique rationnelle simple permet d'extrapoler l'utilité de la pensée complexe à toute situation de pilotage complexe. En fin de compte, puisque la véritable caractéristique distinctive de la pensée complexe se situe précisément au niveau des principes d'intelligibilité qu'elle procure, la pensée complexe fait sens de situations marquées par un réseau de composantes variées, aux interactions dynamiques parfois indéchiffrables, où les causes et les conséquences s'entremêlent et s'entrecroisent entre elles et dans leur dépendance à l'environnement qui les englobe. Devant cette réalité mouvante, l'idée de vouloir contrôler le futur apparaît pratiquement risible; c'est alors que la pensée complexe constitue un atout pour tout leader faisant face à une telle situation.

Au-delà des résultats

Le processus de la recherche scientifique implique une alternance de moments d'expansion et d'efforts de contraction. Le regard curieux et ouvert de contextualisation initiale se concentre sur des démonstrations précises, exactes, circonscrites. Puis, comme dans le mouvement naturel de la respiration, l'ouverture revient à nouveau et le chercheur peut semer les graines de nouvelles idées. Pour l'auteure, ce mouvement s'ancre, entre autres, dans la faculté humaine de problématiser (Morin, 2008 : tome 3). Ainsi, au fur et à mesure que s'accroît la compréhension du sujet d'étude, s'éclairent simultanément de nouvelles zones de questionnements par rapport à ce même sujet. C'est dans cet esprit que nous abordons les trois pistes de réflexion qui suivent.

La relation entre la pensée complexe et les stades de conscience postconventionnels

Nous avons évoqué à quelques reprises la similitude entre la maîtrise de la pensée complexe et les stades de conscience postconventionnels, sans interroger l'origine de cette ressemblance. Sont-ce simplement des définitions théoriques différentes développées en parallèle pour désigner une même réalité? Si oui, y a-t-il des avantages particuliers à adhérer à un courant théorique plutôt qu'à un autre? Si au contraire, il s'agit de réalités voisines mais distinctes, où se chevauchent-elles? Quelles sont leurs zones d'intersection et leurs spécificités? Une des réalités englobe-t-elle l'autre, l'une précède-t-elle l'autre ou en est-elle dépendante, en tout ou en partie? L'une est-elle plus puissante que l'autre? Par exemple, la capacité de réussir des projets transformationnels chez les leaders avec un stade de conscience postconventionnel serait-elle supérieure à celle des leaders maîtrisant la pensée complexe? Ces questions sont demeurées durant des mois en filigrane de la recherche sans jamais être vraiment abordées. C'est donc avec autant d'humilité que d'intérêt que nous partageons le fruit de nos réflexions à ce sujet, en souhaitant que cela puisse susciter chez d'autres le désir de s'y attarder plus rigoureusement.

En ce qui a trait aux points communs entre la méthode de la pensée complexe et la reconnaissance des stades de conscience postconventionnel, nommons les ressemblances entre les caractéristiques descriptives du comportement des personnes démontrant l'une ou l'autre; le partage de certains dénominateurs communs dans la compréhension du fonctionnement de

l'esprit humain; et l'identification d'effets positifs similaires. À la base, la méthode de la pensée complexe comme la théorie des stades de conscience s'appuient sur le postulat qu'il y a, dans l'esprit humain, création d'ensemble logique et cohérent d'interprétation de la réalité qui se forme dans l'esprit humain et que ce système dictent les principes d'intelligibilité à partir desquels les individus comprennent le monde qui les entoure. Ces paradigmes fondamentaux affectent l'entièreté de la relation au monde des personnes. « Si un individu réalise ou subit un changement dans les prémisses profondément enfouies dans son esprit, il s'apercevra que les résultats de ce changement se ramifieront dans l'ensemble de son univers. » (Bateson, 1977, cité par Morin, 1995 : 325)

Baron (2007) décrit les stades de conscience comme un système qui « se compose de structures à la fois cognitives, affectives et conatives [...] ». Il ajoute que le stade de conscience affecte la manière dont la personne perçoit, vit, ressent et interprète son existence au monde dans ses relations avec les autres, avec soi-même et avec la réalité en général. Malheureusement, « on sait bien peu de choses sur le processus de développement de ces stades », sinon que les stades de conscience se construisent les uns sur les autres dans une progression linéaire et intégrative (Baron, 2007). Son étude a bien démontré la valeur ajoutée de certaines pratiques de soutien au développement pour stimuler le passage entre les stades postconventionnels de conscience, mais cela demeure tout de même limité.

Or, la méthode de la pensée complexe offre un parcours itératif balisé, comme une routine de mise en forme, de gymnastique intellectuelle, que l'on peut enseigner à l'esprit pour générer le développement d'une pensée complexifiée sur le monde. Et j'ajoute : que cette manière de pensée est le moteur du développement de stades de conscience postconventionnel. La méthode de la pensée complexe s'appuie sur le postulat que le cerveau et l'esprit humain sont ainsi faits qu'y opère une interaction indissociable entre Être – Faire - Connaître (Morin, 2008 : tome 3). En effet, par l'examen de l'hominisation de la connaissance, Morin nous montre que « tout événement cognitif nécessite la conjonction de processus énergétiques, électriques, chimiques, physiologiques, cérébraux, psychologiques, culturels, linguistiques, logiques, idéels, individuels, collectifs, personnels, transpersonnels, et impersonnels, qui s'engrènent les uns dans les autres. La connaissance est donc bien un phénomène multidimensionnel, dans le sens où elle

est, de façon inséparable à la fois physique, biologique, cérébrale, mentale, psychologique, affective, culturelle et sociale » (Morin, 2008 : 1179).

Dans cette perspective, l'élévation des stades de conscience pourrait émerger de l'application de la méthode de la pensée complexe, car c'est en apprenant l'« art de l'intelligence » (Morin, 2008 : tome 3) que l'homme peut favoriser l'épanouissement de ses facultés, de sa sensibilité, de ses potentialités. Morin cite aussi Hofstadter à ce sujet :

« Je suis convaincu que les explications des phénomènes émergents de nos cerveaux, comme les idées, les espoirs, les images, les analogies, et pour finir, la conscience et le libre arbitre, reposent sur une sorte de boucle étrange, une interaction entre des niveaux dans laquelle le niveau supérieur redescend vers le niveau inférieur, tout en étant lui-même déterminé par le niveau inférieur. Il y aurait donc, autrement dit, une résonance autorenforçante entre différents niveaux, » (Morin, 2003 : 107)

En résumé, pour lier et distinguer la méthode de la pensée complexe des stades de conscience postconventionnels, **nous croyons que les seconds décrivent un état alors que la première présente le mouvement pour les atteindre, les actualiser et potentiellement poursuivre l'élévation d'un stade à l'autre.**

Des réflexions à poursuivre

Déjà, d'autres questionnements surgissent. Quels sont les liens entre la pensée complexe, les stades de conscience et l'exercice du leadership? Peut-on avoir un stade de conscience postconventionnel et ne pas être un leader? En effet, sachant que les personnes ayant atteint un stade de conscience postconventionnel sont lucides quant à leur capacité d'agir et quant à leur impact potentiel sur l'ensemble du groupe, et qu'elles ressentent une forte empathie envers autrui, n'est-il pas alors fort plausible que ces personnes se sentent « naturellement poussées » à assumer cette responsabilité envers leur collectivité ?

Est-ce qu'il est permis de concevoir que, par le jeu organique, vivant et mystérieux de toutes sortes de réalités conjuguées, l'histoire pourrait voir s'installer les états de conscience postconventionnels comme une aptitude humaine généralisée. Nous aurions alors dépassé le stade où il s'agit seulement d'une potentialité humaine, disponible depuis des siècles mais trop rarement exploitée, à une caractéristique préprogrammée de l'espèce comme l'est l'aptitude au langage ou la réaction « innée » à la dynamique *Leader/Followers*. Morin exprime une opinion

qui va dans le même sens : « Incertaine, limitée, fragile, la conscience individuelle demeure *l'instance suprême de l'esprit humain* [...] » (Morin, 2008 : 1400) « [Cette potentialité] demeure pourtant la plus sous-développée des habilités de l'esprit » (Morin, 2008 : 1406), probablement parce qu'elle est la dernière émergence et peut-être la moins renforcée par *l'imprinting* social des sociétés modernes. En considérant l'ensemble de ces variables, « peut-être que le prochain stade d'évolution de l'humanité passera par le développement significatif de la conscience » (Morin, 2008 : 1411). Morin qualifierait sûrement lui-même cette prospective d'utopie réaliste (Morin, 2006). Réaliste puisque la potentialité humaine d'atteindre un stade de conscience postconventionnel existe bien réellement; utopique parce que notre lecture du passé et du présent nous amène à considérer que les probabilités que cette faculté s'instaure chez une majorité d'êtres humains semblent quasi nulles. Cependant, il ajouterait certainement : « Mais l'improbable arrive. Il arrive même fréquemment. »

Conclusion

Notre recherche a mis en lumière une très forte corrélation positive entre la maîtrise de la pensée complexe et la capacité de piloter une DTIGDD (CC 0,82). De fait, nous avons démontré que sur les 25 leaders rencontrés, ceux faisant usage d'une pensée complexe étaient significativement plus habiles que les autres à piloter adéquatement une démarche territoriale intégrée et globale de développement durable. Néanmoins, cet atout fort utile n'est maîtrisé que chez 13 d'entre eux, et un seul des leaders interviewés présente une grande maîtrise de la pensée complexe. Considérant que ces résultats s'inscrivent en cohérence avec la littérature citée en introduction sur l'impact qu'exerce le mode de pensée des leaders sur leur habilité à réussir des projets transformationnels, nous estimons qu'il est justifié non seulement de dire que la maîtrise de la pensée complexe est un atout majeur pour les leaders de DTIGDD au Québec, mais aussi que cette dernière l'est pour les leaders de tout changement d'envergure. En effet, puisque l'avantage que procure la pensée complexe est de favoriser l'aptitude à saisir adéquatement les multiples composantes de la réalité dans et sur laquelle ces leaders agissent et à s'y positionner stratégiquement, il apparaît évident que cet attribut garde son utilité pour faire face aux enjeux de tous types de projets très complexes, que ceux-ci soient liés ou non au développement durable.

Parmi les apports originaux de ce mémoire, soulignons une première description des compétences révélatrices d'une pensée complexe. Cela concourt à démystifier la notion de pensée complexe et facilite l'avènement d'autres recherches empiriques sur le sujet en rendant plus mesurable et observable un phénomène par ailleurs invisible puisqu'il se déroule à l'intérieur du cerveau. Il est à prévoir que les avancées impressionnantes de l'instrumentation des sciences cognitives viennent grandement éclairer les mécanismes de la pensée au cours des prochaines décennies mais, en attendant, la référence à des compétences comportementales demeure une option pertinente pour soutenir la recherche.

Ensuite, l'établissement d'un idéal type de démarche territoriale intégrée et globale de développement durable (DTIGDD) peut servir à expliquer et potentiellement à enseigner ce que ce nouveau type de démarche de transformation sociale devrait inclure. Ce n'est pas anodin puisque la complexité inhérente à ces démarches continue d'être source de bien des découragements. Ainsi, considérant que le degré de correspondance des démarches observées par rapport à l'idéal type est assez faible, il est logique de croire que la possibilité de se référer à un modèle pourrait s'avérer utile pour aider les leaders à s'orienter et à enrichir leur stratégie.

D'ailleurs, alors que Al Gore soutient que « [i]t is now abundantly clear that we have at our fingertips all of the tools we need to solve the climate crisis. The only missing ingredient is collective will » (Gore, 2009), notre recherche porte plutôt à croire que s'il est vrai que le manque de volonté est problématique, la source de ce frein est peut-être davantage dû à une trop faible capacité de compréhension. D'où l'idée d'enrichir les programmes de développement du leadership pour y inclure l'enseignement de la méthode de la pensée complexe.

De par sa nature, cette méthode implique de nombreuses boucles d'apprentissages dans toutes les sphères d'épanouissement de l'être (intellectuel, émotif, sensuel, relationnel, etc.). Pour mieux outillés les futurs leaders à guider nos collectivités vers un avenir plus équitable, vivable, durable, ils seraient gagnant de les amener à réfléchir à ce qu'est la nature humaine (Morin et Weinmann, 1994; Fortin, 2003), à l'état de l'environnement dont l'humanité a besoin pour survivre (Villeneuve et Richard, 2007) et quelles sont nos responsabilités envers notre propre espèce dans ce contexte (Morin 2006, 2011; Ferrari, 2010; Pommier, 2012). De plus, en vue de les préparer à exercer leur rôle de leader avec discernement, ils plongeraient dans l'examen des phénomènes de transformations sociales (Bourdieu, 1971; Bernier, 1983 : 127; Morin, 1995, 2008; Williams, 2010) ainsi que l'expérimentation des facteurs favorables aux processus d'innovation sociale (Harrisson, Klein et al., 2007). Ils seraient ainsi stimulés à imaginer de nouveaux mécanismes de gouvernance plus porteurs³⁰ en anticipant la complexité croissante de nos sociétés (Morin 1994, 2006, 2011). Aussi, plus conscients de la dynamique *Leaders/Followers* (Van Vugt, 2008, 2013), ils seraient initiés aux pratiques organisationnelles gagnantes permettant de mieux gérer ce champ particulier de complexité (Chédru et Le

³⁰ Pour des réflexions très pertinentes sur le sujet, voir Eberhard (2008, 2009).

Méhauté, 2009; Wheatley et Frieze, 2010; Brown, 2012; Vogelgesang, Clapp-Smith et Osland, 2014). Les discussions que nous avons eues avec les leaders interviewés nous indiquent que plusieurs d'entre eux auraient été friands de ce type d'occasions de développement.

Bien que ce programme ambitieux ne constitue qu'une parcelle de ce qu'impliquerait un enseignement approfondi de la pensée complexe, on peut déjà entrevoir la contribution significative que pourrait y apporter l'anthropologie. Cette discipline porte en elle la capacité de s'ouvrir à l'interdisciplinarité (Kopnina et Shoreman-Ouimet, 2013) et peut même agir en tant que traducteur en aidant des cultures différentes à mieux se comprendre (Eberhard et al., 2009). Ce travail d'ambassadeur pourrait non seulement s'exercer entre spécialistes des sciences humaines et sociales, mais aussi favoriser la porosité avec les sciences de la gestion, du droit et de la politique, les sciences cognitives et les sciences de la vie, etc.

En terminant, nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les leaders de DTIGDD. D'abord à ceux qui ont participé à l'étude, bien entendu, pour leur générosité, leur intérêt et leur volonté inspirante, mais aussi à tous ceux qui, comme eux, s'affairent à défricher une voie pour nous bâtir collectivement un avenir meilleur. Comme le dit Edgar Morin, chaque décision est un pari (Morin, 2014) et les questionnements éthiques sont sans fin et sans réponse définitive lorsqu'il s'agit de tenter de piloter l'évolution d'une collectivité. Néanmoins, puisque « [l]a conscience du pari est à la fois la conscience de l'incertitude de la décision et celle de la nécessité d'une stratégie » (Morin, 2006 : 66), le seul fait de choisir de se consacrer à des démarches comme les DTIGDD et de s'efforcer de le faire au meilleur de ses compétences est déjà hautement méritoire à nos yeux. Au-delà des manquements, des erreurs et des glissements qui parsèment certainement ces initiatives (et les défaillances ne sont peut-être pas là où l'on croit qu'elles sont), il s'agit tout de même d'un processus de responsabilisation collective envers le développement de l'humanité que nous admirons sincèrement. Ce mouvement tente de rallier certaines des plus belles réalisations de nos sociétés modernes telles que la science, l'humanisme planétaire renouvelé et la démocratie (Morin, 2006, 2011). Et les écarts indubitables entre une vision idéalisée des démarches de développement durable et leur réalité parfois boiteuse n'enrayent pas, à notre avis, le fait qu'il s'agisse tout de même d'une stratégie collective humaine empreinte d'intelligence et d'espoirs. Nous croyons que nous en avons collectivement grandement besoin.

Références bibliographiques

- Baron, Charles. 2007. « Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir ». *Recherches qualitatives – Avancée dans la méthodologie qualitative* 27 (2) : 104-132.
- Bastien-Daigle, Sophie. 2006. *Passage de la théorie à la pratique : la perception des acteurs qui participent à la gestion intégrée dans les provinces maritimes*. M.E.E., Canada : Université de Moncton.
- Bernier, Bernard. 1983. « L'apparition du nationalisme en Occident. Les contextes historiques ». *Anthropologie et Sociétés* 7 (2) : 111-29.
- Bernier, Bernard. 1990. « La Transition au Japon : le jeu des circonstances dans le passage au capitalisme ». *Sociologie et Sociétés* 22 (1) : 107–26.
- Blais, Pierre, Alain Caron (dir.) et Ministère des Affaires municipales et des régions. 2007. *Agenda 21 local, schéma d'aménagement et de développement et plan d'urbanisme : trois outils d'une même démarche ?* Québec : Affaires municipales et régions.
- Boiral, O., Cayer, M. et C. Baron. 2009. « The Action Logics of Environmental Leadership : A Developmental Perspective ». *Journal of Business Ethics* 85 : 479-499.
- Boiral, O., Baron, C. et O. Gunnlaugson. 2013. « Environmental Leadership and Consciousness Development : A Case Study Among Canadian SMEs ». *Journal of Business Ethics* (August 2013).
- Bourdieu, Pierre. 1971. « Reproduction culturelle et reproduction sociale ». *Social Science Information* 10 (2) : 45-79.
- Bourdieu, Pierre. 2001. *Science de la science et réflexivité. Cours du Collège de France 2000-2001*. Éditions Raisons d'agir (Diffusion : Le Seuil). Collection « Cours et Travaux » : 92-123.
- Brown, Barrett C. 2012. « Leading Complex Change with Post-Conventional Consciousness ». *Journal of Organizational Change Management* 25 (4) : 560-75.
- Brown, Noel J. et Pierre Quiblier. 1994. *Ethics and Agenda 21. Moral Implications of Global Consensus*. New York: United Nations Publications.
- Chartier, Laurent. 1997. *Gérer avec l'impossible*. Groupe CFC. Guide pratique de management. Montréal.

- Chédru, Marie, et Alain Le Méhauté. 2009. « Gouvernance et complexité. Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral ». *La Revue des sciences de gestion* 239-240 (5): 61-68.
- Coenen-Huther, Jacques. 2003. « Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique ». *Revue française de sociologie* 44 (3): 531-47.
- Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. 1992. *Le partenariat mondial. Pour l'environnement et le développement. Guide de l'agenda 21*. New York : Organisation des Nations Unies.
- Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. *Coop 21. Paris*. 2015. Organisation des Nations Unies. <http://newsroom.unfccc.int/fr/paris/>
- Côté, Gilles. 2004. *La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux : Le cas du complexe industriel d'Alcan à Alma (Québec)*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi.
- Crate, Susan A., et Mark Nuttall. 2009. *Anthropology and Climate Change: From Encounters to Actions*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press. P: 416.
- De Boeck et Larcier. 2004. « Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : des cultures nationales à la civilisation européenne » *Sociétés*. Paris. 86: 99-117.
- Eberhard, Christoph (dir.). 2008. *Traduire nos responsabilités planétaires : recomposer nos paysages juridiques*. Bibliothèque de l'Académie européenne de théorie du droit. Bruxelles : Bruylant.
- Eberhard, Christoph. 2009. « Au-delà de l'universalisme et du relativisme. L'horizon d'un pluralisme responsable ». *Anthropologie et Sociétés* 33 (3): 79-101.
- Ferrari, Sylvie. 2010. « Éthique environnementale et développement durable. Réflexions sur le principe de responsabilité de Hans Jonas ». *Développement durable et territoires*, décembre 2010.
- Fortin, Robin. 2000. *Comprendre la complexité: introduction à la Méthode d'Edgar Morin*. Collection Logiques sociales. Paris : Québec: Le Harmattan; Presses de l'Université Laval.
- Fortin, Robin. 2003. *Comprendre l'être humain. Pour une vision multidimensionnelle de l'être humain*. Québec: Éditions DÉPUL.
- Gagnon, Chantal (éd.). 2010. *Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010/2015*. Direction de l'environnement et du développement durable. Publication de la Ville de Montréal.

- Gagnon, Christiane. (éd.). *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux. Applications territoriales de développement durable viable* [En ligne] <http://www.a21l.qc.ca/>.
- Gagnon, Christiane. 2008a. « La construction historique du développement durable ». *Développement social* 9 (2). Novembre 2008 : 10-11.
- Gagnon, Christiane. 2008b. « Le développement durable : un nouveau paradigme scientifique? » Dans *Sciences du territoire*. Massicotte, G. (et coll.), Presses de l'Université du Québec : 335-368.
- Gagnon, Christiane. (éd.). 2012. *Territoires durables en devenir*. Québec : Presses de l'Université du Québec/Numérique.
- Gagnon, Christiane et C. Rondeau. 2012. *Portrait des démarches territoriales de développement durable des collectivités québécoises*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Garcia-Sanchez, Isabel M., et Jose-Manuel Prado-Lorenzo. 2008. « Determinant Factors in the Degree of Implementation of Local Agenda 21 in the European Union ». *Sustainable Development* 16 (1): 17-34.
- Gardiner, Stephen Mark. 2010. « A Perfect Moral Storm: Climate Change, Intergenerational Ethics, and the Problem of Corruption ». Dans *Climate Ethics: Essential Readings*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- GIEC. 2014. « Rapport du GIEC : l'évolution du climat entraîne des risques omniprésents, mais il existe des possibilités d'interventions efficaces ». Communiqué de presse. 31 mars 2014. http://www.ipcc.ch/pdf/ar5/pr_wg2/140331_pr_wgII_fr.pdf.
- Gore, Albert. 2009. *Our Choice: A Plan to Solve the Climate Crisis*. Emmaus, PA: Rodale.
- Harrisson, Denis, Juan-Luis Klein et al. 2007. *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. CRISES. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kalamba, Mutanga. 1993. *Émergence et nature des phénomènes humains dans le paradigme scientifique de l'évolution d'après Edgar Morin et Pierre Teilhard de Chardin*. Kinshasa - Munich: Publications universitaires africaines.
- Karlsson-Vinkhuyzen, S. I. S. E. 2012. « From Rio to Rio via Johannesburg: Integrating Institutions across Governance Levels in Sustainable Development Deliberations ». *Natural Resources Forum* 36 (1): 3-15.
- Kopnina, Helen et Eleanor Shoreman-Ouimet. 2013. *Environmental Anthropology: Future Directions*. New York : Routledge.
- Manno, Jack. 2010. *The International Studies Encyclopedia*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Mijnarends, Alix Fresson. 2014. « Vers un accord sur le climat ». *L'ONU et le changement climatique*. Consulté le 16 octobre. <http://www.un.org/climatechange/fr/vers-un-accord-sur-le-climat/>.
- Ministère du développement durable et de l'environnement et des parcs. 2011. *La société québécoise sur la voie du développement durable. Une première liste d'indicateurs pour suivre ses progrès*. Québec : Développement durable, environnement et parcs Québec.
- Morin, Edgar, et Heinz Weinmann. 1994. *La complexité humaine*. Paris: Flammarion.
- Morin, Edgar. 1990. *Introduction à la pensée complexe*. Communication et complexité. Paris: ESF éditeur.
- Morin, Edgar. 1995. *La Méthode. Les idées : leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation* (T. 4). Paris : Édition du Seuil.
- Morin, Edgar. 2003. *La méthode : L'humanité de l'humanité* (T. 5). Paris : Éditions du Seuil.
- Morin, Edgar. 2006. *La méthode. L'Éthique* (T.6). Paris: Éditions du Seuil.
- Morin, Edgar. 2008. *La méthode*. Nouvelle édition. (6 tomes en 2 vol.) Paris : Opus/ Éditions du Seuil.
- Morin, Edgar. 2011. *La voie. Pour l'avenir de l'humanité*. Paris: Fayard.
- Morin, Edgar. 2014. « Qu'est-ce que la complexité? ». Séminaire MOOC *L'avenir de la décision. Connaître et agir dans la complexité*. France : Essec Business School.
- Nations-Unies. Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1987. *Notre avenir à tous*. Genève, Suisse : La Commission.
- Polk, Emily. 2013. "Transition Network: Exploring Intersections between Culture, the Climate Crisis, and a Digital Network in a Community - Driven Global Social Movement." Ph.D., United States - Massachusetts: University of Massachusetts Amherst. <http://search.proquest.com/docview/1468986530/abstract?accountid=12543>.
- Pommier, Éric. 2012. *Hans Jonas et le principe responsabilité*. 1^{re} édition. Philosophies 221. Paris : Presses Universitaires de France.
- Rousseau, Sandrine. 2004. « Dimensions humaine et sociale du développement durable : une problématique séparée du volet environnemental ? ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier n° 3 (février). doi: 10.4000/developpementdurable.1214.

- Sébastien, Léa, et Christian Brodhag. 2004. « À la recherche de la dimension sociale du développement durable ». *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier n° 3 (février). doi:10.4000/developpementdurable.1133.
- Seelarbokus, Chenaz B. 2010. *The International Studies Encyclopedia*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Thibodeau, Jean-Claude, et France Lamontagne. 2011. *Le Québec à l'heure du développement durable*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Hélène P. 2007. « Innovation sociale et société innovante. Deux versants d'une nouvelle réalité ». Dans *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. CRISES, Denis Harrisson et Juan-Luis Klein (réds.). Québec: Presses de l'Université du Québec : 329-342.
- Vaillancourt, Jean-Guy, Corinne Gendron, et René Audet, (réd.). 2010. *Développement durable et responsabilité sociale. De la mobilisation à l'institutionnalisation*. Montréal : Presses internationales Polytechnique.
- Vaillancourt, Linda Anne. 2007. *Analyse du critère organisationnel dans le processus de mobilisation sociale en vue de l'obtention du statut de paysage humanisé de l'estran*. M.Env., Canada : Université de Sherbrooke.
- Van Vugt, Mark, Robert Hogan et Robert B. Kaiser. 2008. « Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past. » *American Psychologist* 63 (3): 182-96. doi:10.1037/0003-066X.63.3.182.
- Van Vugt, M., et R. Ronay. 2013. « The Evolutionary Psychology of Leadership: Theory, Review, and Roadmap ». *Organizational Psychology Review* 4 (1): 74-95. doi: 10.1177/2041386613493635.
- Vasi, Ion Bogdan. 2007. "Thinking Globally, Planning Nationally and Acting Locally : Nested Organizational Fields and the Adoption of Environmental Practices." *Social Forces* 86 (1): 113–36.
- Villeneuve, Claude, et François Richard. 2007. *Vivre les changements climatiques: réagir pour l'avenir*. Sainte-Foy, Québec : Éditions MultiMondes.
- Vogelgesang, Gretchen, Rachel Clapp-Smith et Joyce Osland. 2014. « The Relationship between Positive Psychological Capital and Global Mindset in the Context of Global Leadership ». *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21 (2): 165-78.
- Wheatley, Margaret, et Deborah Frieze. 2010. « Leadership in the Age of Complexity ». *Resurgence Magazine* : The Berkana Institute. http://berkana.org/berkana_articles/leadership-in-the-age-of-complexity/.

Williams, Raymond. 2010. « Base et superstructure dans la théorie culturelle marxiste ». Dans *Culture et matérialisme*. Montréal. Luxe Humanités : 31-58.

Annexe I : Échelles de mesure

Échelle d'évaluation du niveau de maîtrise de la pensée complexe

L'échelle d'évaluation s'enracine dans la liste des comportements associés aux compétences. Les aspects qualitatifs et quantitatifs sont considérés dans l'évaluation. Ainsi, le nombre de comportements manifestés et le degré de justesse de ceux-ci par rapport à l'essence de la compétence influent sur le niveau de maîtrise reconnu. L'échelle compte quatre niveaux de maîtrise et l'évaluateur peut attribuer des points en décimales entre les échelons (p.ex : la cote 3,7 indique une maîtrise plus forte de la compétence qu'une cote 3,1, même si les deux évaluations se situent dans le palier supérieur à la cote 3 référant à une « maîtrise adéquate de la compétence »).

1. Non-maîtrise de la compétence

Aucun ou peu des comportements attendus se sont manifestés. Lorsque c'est le cas, c'est de façon irrégulière et insuffisante. Dans l'ensemble, la personne n'agit pas de façon conforme avec l'essence de la compétence.

2. Maîtrise partielle de la compétence

Quelques-uns des comportements attendus se sont manifestés, mais leur usage peut présenter certaines défaillances. Globalement, la personne a des agissements compatibles avec l'essence de la compétence.

3. Maîtrise adéquate de la compétence

La majorité des comportements attendus se sont manifestés de façon régulière. Même si la personne peut parfois éprouver de la difficulté à moduler ses comportements en fonction des contextes, elle agit globalement de façon conforme à l'essence de la compétence.

4. Grande maîtrise de la compétence

La grande majorité des comportements attendus se sont manifestés de façon adéquate et régulière pour une synergie d'ensemble qui en maximise les retombées. La personne est souvent reconnue par ses pairs comme un modèle par rapport à cette compétence.

Il importe de rappeler que cette échelle de mesure soutient un processus d'évaluation subjectif s'appuyant sur des observations aussi objectives que possible. Elle ne constitue pas une table de calcul visant à établir un niveau de maîtrise par stricte équation mathématique. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne l'évaluation d'une compétence très exigeante comme la maîtrise de la pensée complexe, puisqu'alors le niveau de maîtrise des compétences qu'elle englobe doit aussi être pris en compte dans l'évaluation globale.

Échelle du degré de considération des dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD

L'échelle d'évaluation s'appuie sur la description des six dimensions de l'idéal type d'une DTIGDD. Les aspects qualitatifs et quantitatifs sont considérés dans l'évaluation. Ainsi, plus sont nombreuses les dimensions prises en compte dans le pilotage de la démarche, et plus il est logique de croire que cette dimension est adéquatement prise en considération, plus est élevée la cote attribuée. Il est à noter que l'évaluation s'effectuera à partir de l'entrevue avec le leader, appuyé par la documentation officielle publiée sur la démarche, mais sans autre vérification. L'échelle compte quatre niveaux et l'évaluateur peut attribuer des points en décimales entre les échelons.

1. **Prise en compte insuffisante de la dimension**

La dimension et ses composantes ne sont que peu ou pas prises en considération dans le pilotage de la démarche. Lorsque c'est le cas, c'est de façon irrégulière et inégale. Dans l'ensemble, le pilotage sur cette dimension s'avère peu conforme à l'esprit d'une DTIGDD.

2. **Prise en compte partielle de la dimension**

Quelques-unes des composantes de la dimension sont prises en compte mais leur compréhension ou leur application présente des défaillances. Dans l'ensemble, le pilotage de cette dimension est faible, mais s'avère tout de même compatible avec l'esprit d'une DTIGDD.

3. **Prise en compte satisfaisante de la dimension**

La majorité des composantes de la dimension sont prises en compte, adéquatement comprises et appliquées. Ainsi, même si parfois l'importance accordée à certaines composantes ou le sens qui leur est attribué est variable, le pilotage de cette dimension s'avère conforme à l'esprit d'une DTIGDD.

4. **Prise en compte remarquable de la dimension**

La grande majorité des composantes sont prises en compte, adéquatement comprises et appliquées, ce qui stimule une synergie d'ensemble positive. La façon de piloter cette dimension est reconnue comme un modèle ou une source d'inspiration pour d'autres.

Rappelons que cette échelle de mesure soutient un processus d'évaluation subjectif s'appuyant sur des observations aussi objectives que possible. Elle ne constitue pas une table de calcul visant à établir une cote par stricte équation mathématique. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne l'établissement d'une cote globale, puisque celle-ci dépend non seulement de l'évaluation de la prise en compte de chacune des dimensions, mais aussi d'une appréciation du degré de conscience démontré par le leader sur l'ensemble de la démarche.

Annexe II : Formulaire de consentement

Titre de la recherche :

La complexité du pilotage des démarches territoriales de développement durable réalisées au sein des collectivités québécoises.

Chercheuse :

Annie Corriveau, étudiante à la maîtrise, Département d'anthropologie, Université de Montréal

Recherche codirigée par :

Bernard Bernier, directeur, Département d'anthropologie, Université de Montréal et

Christiane Gagnon, professeure à l'Université du Québec à Chicoutimi et codirectrice du Centre de recherche en développement territorial

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à évaluer la complexité des démarches territoriales de développement durable telle que perçue par les leaders de ces initiatives. Cette complexité est notamment liée aux nombreuses parties prenantes impliquées dans ces démarches ainsi qu'à la grande variabilité des facteurs à prendre en considération.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste à m'accorder une entrevue qui portera sur votre lecture des enjeux auxquels vous faites face dans le pilotage d'une démarche de développement durable. Cette entrevue sera enregistrée, avec votre autorisation, sur support audio afin d'en faciliter ensuite la transcription, et devrait durer au maximum 120 minutes. Je prendrai aussi des notes manuscrites durant l'entretien. Le lieu et le moment de l'entrevue seront déterminés en fonction de vos préférences et de nos disponibilités communes.

3. Confidentialité

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule la chercheuse aura la liste des participants et des numéros correspondants. De plus, les données seront conservées dans un lieu sûr. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, sept ans

après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées ensuite.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à une meilleure connaissance des profils et des modes de pensées des leaders de démarches de développement durable. Vous pourrez bénéficier d'une présentation détaillée des résultats de l'étude à la fin du projet de recherche, incluant le partage des « meilleures pratiques » captées durant la recherche. Il n'y a aucun risque ni impact négatif anticipé en lien avec votre participation à cette étude.

5. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez vous retirer à tout moment sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche après l'entrevue, simplement le communiquer à la chercheuse. À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication (où seules pourront être diffusées des informations ne permettant pas de vous identifier), il sera impossible de détruire les données.

B) CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance des informations ci-dessus et je n'ai pas d'autres questions concernant ce projet ainsi que ma participation. Je consens librement à prendre part à cette recherche et je sais que je peux me retirer en tout temps sans avoir à justifier ma décision. Je consens à ce que l'entrevue soit enregistrée : Oui Non

Nom :

Signature :

Date :

Je déclare avoir

expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse :

Date :

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Annie Corriveau .

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal au (514) 34-2100

Annexe III : Canevas d’entrevue – Questions principales

#	Questions	Sous-questions
1	Veillez svp présenter sommairement la démarche de DD que vous pilotez (objectif, contexte, cible, etc.).	Variable selon les réponses. S’assurer que soient nommés minimalement les éléments constitutifs du projet : diagnostic de départ, démarche de développement et situation cible; périmètre géographique, sociopolitique, et temporel du projet; principales parties prenantes et nature des enjeux importants.
2	Quel est-votre rôle dans ce projet?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Votre implication dans ce projet date de quelle période? ○ Comment ou pourquoi pilotez-vous cette démarche?
3	Pouvez-vous résumer quelle est votre approche dans cette démarche? Comment faites-vous pour faire avancer les choses?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Est-ce que cette approche s’est modifiée en cours de projet? ○ Est-ce que cela vous a permis d’atteindre les objectifs que vous visiez? ○ Est-ce que votre perception ou compréhension de ce projet a changé depuis le début, pourquoi, en quoi? ○ D’après vous, si vous deviez intervenir au niveau d’une grande ville / ou d’une petite localité (nommé l’opposé de la situation vécue par le leader) est-ce que vous agiriez de la même façon?
4	Parlez-moi d’un de vos plus beaux succès à date dans cette démarche.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qu’est-ce qui vous amène à dire qu’il s’agit d’un succès? ○ Qu’avez-vous appris / retenue de cette expérience?
5	On dit que les initiatives de développement durable sont complexes. Qu’en pensez-vous?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Et vous personnellement, comment faites-vous pour le pas perdre le nord dans tout ça?
6	Parlez-moi de comment se réalise l’intégration des divers aspects du projet?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Qui a la responsabilité d’assurer cette vue d’ensemble (intégration)? Est-ce que ce rôle est bien assumé? ○ Qu’est-ce qui vous paraît le plus ardu à réconcilier ou à réaliser dans cette démarche? Expliquez svp.
7	Accepteriez-vous de me confier une situation très délicate à laquelle vous avez été confrontée dans ce projet? Expliquez-moi concrètement quel était l’enjeu.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comment est-ce arrivé? ○ Avec le recul, croyez-vous que cette situation aurait pu être évitée? ○ Et maintenant, croyez-vous pouvoir empêcher que de telles situations ne se reproduisent?
8	Comment anticipez-vous la suite des choses?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quel est le plus grand défi à venir dans cette démarche selon vous? ○ Qu’est-ce qui vous aidera le plus dans la poursuite de cette initiative?
9	Pourriez-vous me nommer une personne que vous considérez comme un modèle, un exemple inspirant par son action en DD? Pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Et si on vous nommait comme un exemple de leader inspirant, ce serait pour quelles raisons selon vous?
10	Y a-t-il autre chose à dire sur la complexité du pilotage de démarches de DD?	

Annexe IV : Stades de conscience postconventionnels

Table III Fifteen competencies of sustainability leaders with a Strategist, Alchemist or Ironist action logic IN « Leading Complex Change with Post-Conventional Consciousness ». Brown, Barrett C. 2012. *Journal of Organizational Change Management* 25 (4): 570-572.

Competency	Description
Deeply connect Ground sustainability practice in deep meaning	Honor the work of sustainability as a spiritual practice, as a sacred expression. See sustainability work as a vehicle for transformation of self, others, and the world. Act in service of others and on behalf of a greater other (e.g. universe; spirit; consciousness; god; collective intelligence; emptiness; nature)
Intuitive decision-making and harvesting	Use ways of knowing other than rational analysis to harvest profound insights and make rapid decisions. Be able to easily access this type of information alone or collectively, and facilitate individuals and groups to do so
Embrace uncertainty with profound trust	Willingness to not know, to wonder into the mystery of what will emerge next. Able to humbly rest in the face of the unknown, ambiguity, and unpredictable change, and not need to "push" for an immediate answer or resolution. Deeply trust oneself, co-designers, and the process to navigate through uncertainty
Know oneself Scan and engage the internal environment	Able to quickly become aware of and aptly respond to psychological dynamics in oneself so that they do not inappropriately influence one's work. Deep attunement to emotional, shadow, and personality-driven forces; able to "get out of the way" and be "energetically clear" when engaging with others
Inhabit multiple perspectives	Able to intellectually and emotionally hold many different perspectives related to an issue, without being overly attached to any of them. Able to argue the position of and communicate directly from different viewpoints. Be open, curious, and inviting of new perspectives, especially those that challenge or counter one's own
Adaptively manage the system	Dialogues with the system Able to repeatedly sense into what is needed to help a system develop (e.g. make it more sustainable), try different interventions (e.g. prototype; experiment; seed ideas), observe the system's response, and adapt accordingly (see, Snowden and Boone, 2007). Able to look at the system, through the system, and as the system as part of the dialogue
Go with the energy	Able to identify and take advantage of openings and opportunities for system changes that are well received by members of the system, thereby building on momentum and moving around obstacles. Also, able to identify blockages or tensions (in individuals, groups, or systems) that hinder progress, and inquire into them

(continued)

Competency	Description
Cultivate transformation Self-transformation	Able to consistently develop oneself or create the environment for self-development in the intrapersonal, interpersonal, and cognitive domains, as well as other areas. Based upon deep self-knowledge, including personality dynamics and shadow issues. Able to create communities and engage mentors that consistently invite/challenge a deeper self to come forth
Create developmental conditions	Able to create the initial conditions (e.g. environment) that support and/or challenge development of individuals, groups, cultures, and systems. Able to sense what the next developmental step might be for others or a system, and create fertile ground or an intervention that increases the likelihood of development or the emergence of novelty. Requires a general understanding of how individuals, groups, and systems develop
Hold space	Able to effectively create the appropriate (e.g. safe; challenging) space to help a group progress (e.g. work through an inquiry; build trust; self-reflect), holding the tension of the important questions. Able to hold the creative tension or energetic potential of what is needed in the space, and/or what is needed for development of the individuals and collectives involved, thereby creating the environment for the emergence of answers/outcomes and developmental movement (see, Fritz, 1999)
Shadow mentoring	Able to support others to see and appropriately respond to their psychological shadow issues and their “programming” (e.g. assumptions; limiting beliefs; projections; stories). This is not psychotherapy work, but the use of basic “maintenance” tools like the 3-2-1 process (Wilber et al., 2008) to address shadow issues
Navigate with sophisticated theories, frameworks Systems theory and systems thinking	Understand the fundamental concepts and language of systems theory. Be able to apply systems thinking to better understand sustainability issues and support the development of systems (see, Bertalanffy, 1968, Laszlo, 1972)
Complexity theory and complexity thinking	Understand the fundamental concepts and language of complexity theory, especially as it relates to leadership. Be able to apply complexity thinking to better understand critical issues and support the development of complex adaptive systems (see, Kauffman, 1995, Marion and Uhl-Bien, 2001, Stacey, 1996, Uhl-Bien and Marion, 2008)

(continued)

JOCM
25,4

Competency
Integral theory and integral reflection

Description

Understand the fundamental concepts and language of integral theory. Be able to use integral theory to: assess or diagnose an issue and design an intervention; tailor communications to different worldviews; support the development of oneself, others, groups, cultures, and systems. (see, Beck and Cowan, 1996, Edwards, 2009, Torbert, 2000, Torbert et al., 2004, Wilber, 1995, 2000)

572

Polarity management

Understand the fundamental concepts and language of polarity management. Be able to recognize and effectively engage important polarities such as: subjective-objective;

Annexe V : Formulaire de consentement des Sages

Titre de ma recherche :

La pensée complexe des leaders au service de démarches territoriales de développement durable réalisées au sein de collectivités québécoises.

Chercheuse :

Annie Corriveau, étudiante à la maîtrise en anthropologie, Université de Montréal

Codirection de la recherche :

Bernard Bernier, Département d'anthropologie, Université de Montréal

Christiane Gagnon, Aménagement du territoire, Université du Québec à Chicoutimi

A) LA PERSPECTIVE DES SAGES

1. L'intention

L'idée d'échanger avec des personnes capables d'un regard critique constructif sur ma recherche *avant* d'en finaliser les conclusions s'inspire de la recommandation d'Edgar Morin de s'efforcer de développer un métapoint de vue en recherche (Morin, (T4) 1991; 137). Réduit à sa plus simple expression, il s'agit d'élargir et d'enrichir la connaissance d'un objet d'étude en l'examinant à partir de la perspective de personnes qui ne l'abordent pas avec les mêmes référents (culturels, historiques, idéologiques...). Or, plusieurs contraintes limitaient ma capacité de réaliser correctement une telle démarche tout en respectant les normes encadrant mon projet de recherche. Ainsi, il a plutôt été choisi de solliciter des personnes dont l'expertise pratique par rapport à l'un ou l'autre des thèmes centraux de ma recherche pourrait compléter la théorie scientifique sur ces mêmes sujets. Soulignons que ces personnes ne sont pas consultées en tant « qu'expertes », au sens d'une reconnaissance scientifique établie; mais bien en tant que « sage » dans le sens de personnes de grande expérience, crédibles et admirées pour leur discernement. Ce sont des personnes à qui l'on réfère non pas pour obtenir une réponse, mais bien pour alimenter la réflexion.

2. L'identification

Les personnes sollicitées à titre de « sage » présentent les caractéristiques suivantes :

- elles ont une expérience pratique d'envergure sur l'un des thèmes de ma recherche;
- elles sont vues comme des références crédibles sur ce sujet par un vaste auditoire;

- elles ont suffisamment d'intérêt envers ma question de recherche et de générosité pour accepter gracieusement de partager leur perspective sur le sujet;
- elles sont pour moi une source d'inspiration.

3. La demande

Ma demande à leur attention est de trois ordres. Je sollicite leur point de vue sur :

- a) la clarification du ou des thèmes; les éléments cruciaux sur lesquels insister, les nuances à faire ressortir, les pièges à éviter, etc.;
- b) l'interprétation des principaux résultats de ma recherche; voient-ils d'autres explications, ou d'autres pistes à considérer dans l'analyse de ces résultats?
- c) leur compréhension des relations entre la complexité, la pensée complexe, le leadership, le développement durable et le processus de transformation sociale.

4. L'utilisation des commentaires obtenus

Il est entendu qu'à moins d'une demande contraire d'un sage qui préférerait garder l'anonymat; le nom des personnes rencontrées sera indiqué dans le mémoire.

5. Mises en garde

Les contenus présentés aux sages pour stimuler la discussion sont partiels et incomplets. Ils n'ont pas encore fait l'objet d'une correction par un comité d'évaluation universitaire. Il est donc probable que les concepts, autant que l'interprétation des résultats et les explications globales qui en découlent auront évolué lorsque la version finale du mémoire sera publiée.

6. Cessation de participation

La participation à cette recherche est entièrement volontaire et les personnes sollicitées peuvent se retirer à tout moment sur simple avis verbal et sans devoir justifier leur décision. Il leur suffit d'en aviser la chercheuse qui s'assurera de détruire tous renseignements les concernant. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, cela sera impossible.

B) CONSENTEMENT DU SAGE

Je soussigné (e), consens à ce que l'échange soit enregistré : Oui Non

Je déclare avoir pris connaissance de la mise en contexte qui précède. Je comprends dans quel cadre ma perspective est sollicitée et je suis à l'aise de réaliser l'échange dans cet esprit.

Nom, signature et date : _____

Annexe VI : Présentation des résultats aux répondants

1

COMPLEXITÉ, LEADERSHIP ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LA PENSÉE COMPLEXE COMME ATOUT POUR LES LEADERS DE DÉMARCHES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Annie Corriveau
Département d'anthropologie de l'Université de Montréal
Sous la codirection de Bernard Bernier (UdM) et Christiane Gagnon (UQAC)

Présentation sommaire des résultats de recherche
Printemps 2015

2



Maitrise en anthropologie – Transformation sociale

- Expertise en développement organisationnel (Hydro-Québec, CAE, Coca-Cola...)
- Spécialisation Leadership et transformation organisationnelle
- Membre bénévole de plusieurs organisations à vocation sociale (Centraide...)
- <http://lc.cx/anniecorriveau>



Professeure titulaire à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

- Développement régional
- Aménagement du territoire
- Évaluation des impacts sociaux des mégaprojets
- Éditrice principale du portail Agenda 21 local au Québec

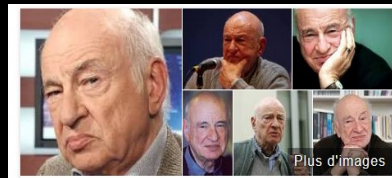


Directeur du département d'Anthropologie de l'Udm

- Transformation sociale, société, culture et capitalisme
 - Développement du Japon et de l'Asie
- Comité de rédaction de la revue *Anthropologie et sociétés*
 - Multiples reconnaissances ACAS ...

3

Edgar Morin



• La méthode de la pensée complexe

- Tome 1 La nature de la nature
- Tome 2 La vie de la vie
- Tome 3 La connaissance de la connaissance
- Tome 4 Les idées – Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation
- Tome 5 L'humanité de l'humanité
- Tome 6 L'éthique

- Président de l'Agence européenne pour la Culture (Unesco).
Président de l'Association pour la pensée complexe.
Président du conseil scientifique de l'Institut des sciences de la communication du CNRS.
- Membre du Conseil académique du Centre européen pour la paix et le développement, de l'Université des Nations Unies pour la Paix.
Président d'honneur du CERCO (Centre d'épistémologie et d'anthropologie complexe).
Président d'honneur de l'Institut international du mieux-être et de « Restaure la Terre ».
- **Docteur Honoris Causa** : Université de Perugia (Sciences politiques), Université de Palerme (Psychologie), Université de Genève (Sociologie), Université de Bruxelles, Université d'Odense (Danemark), Laus honoris causa Instituto Piaget (Lisboa), Colegiado de Honor du Conseil supérieur de l'éducation d'Andalousie (Espagne), Université de Natal, Université de Joa Pessoa (Brésil), Université catholique de Porto Alegre (Brésil), Université technologique de La Paz (Bolivie), Libera Università de lingue e comunicazione, Milan (Italie), Université fédérale de Guadalajara (Mexique), Université de Messine (Italie), Université de Bergamo (Italie), Université Candido Merndes (Rio de Janeiro, Brésil), Université de Vera Cruz (Mexique), Université Aristote, Thessaloniki (Grèce), **Université de Laval à Québec**, Université Ricardo Palma (Pérou), Université Nationale Majeur de San Marcos (Pérou), Université La Cantuta (Pérou), Université Nationale Pedro Ruiz Gallo (Pérou), Université de Cracovie (Pologne), Université de Santiago (Chili), Université de Valencia (Espagne), Université de Naples (Italie), Université de Barcelone

4

Objectifs et déroulement

Stimuler la réflexion sur le pilotage des démarches locales de DD en partageant les résultats de ma recherche

- ❖ Mise en contexte
- ❖ Méthodologie
- ❖ Résultats
- ❖ Pistes

5

Mise en contexte

6

Été 2014



Les entretiens ne visaient **PAS** à faire une évaluation de la qualité des plans DD



Les entretiens visaient à comprendre ce que **à quoi vous pensez** lorsque vous pensez au DD et surtout **comment vous y pensez**

7

Une recherche pluridisciplinaire

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE NOS SOCIÉTÉS CONSTITUE CERTAINEMENT LE DÉFI DE GOUVERNANCE LE PLUS COMPLEXE QUE L'HUMANITÉ AÏT CONNU DANS SON HISTOIRE

Impact déterminant des croyances, filtres perceptuels et patterns mentaux sur les actions humaines

Nécessité de leaders capables de penser la complexité pour réussir les démarches de développement durable

Importance du leader sur la réussite des projets

Rôle clé des leaders dans les processus de transformation sociale

8

Les postulats théoriques

9

La complexité

- ❖ Composantes de natures diverses
- ❖ Interrelations nombreuses, dynamiques, complémentaires et/ou concurrentielles et/ou antagonistes
- ❖ Causalités circulaires (effets et causes récursives)
- ❖ Fonctionnement très sensible aux conditions ambiantes
- ❖ Grande imprévisibilité du futur

(Esce Business Leadership – *L'avenir de la décision dans un monde complexe*, 2014)

La **méthode de la pensée complexe** d'Edgar Morin prétend offrir une approche paradigmatique permettant de mieux saisir la réalité dans toute sa complexité

10

La pensée complexe (Edgar Morin)

Cinq compétences révélatrices de la pensée complexe

Faire preuve
d'ambidextrie
cognitive

Éviter la
rigidification
des idées

Considérer la
nature
humaine

S'adapter en
continu

Élaborer des stratégies tenant compte de la complexité

11

L'idéal type DTIGDD

Six dimensions d'une Démarche Territoriale Intégrée et Globale de Développement Durable (DTIGDD)

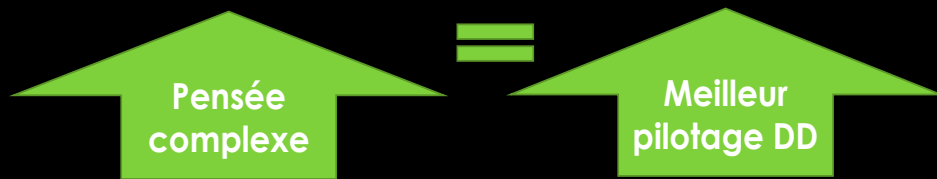
- ❖ Les trois piliers du DD (société, environnement, économie)
- ❖ La multiplicité des principales parties prenantes
- ❖ L'horizon temporel (patrimoine, présent, avenir)
- ❖ La perspective scalaire (naturelle et institutionnelle)
- ❖ La synergie des actions intégrées
- ❖ Le processus global de développement collectif

Principale inspiration _Christiane Gagnon UQAC

12

Hypothèse de recherche

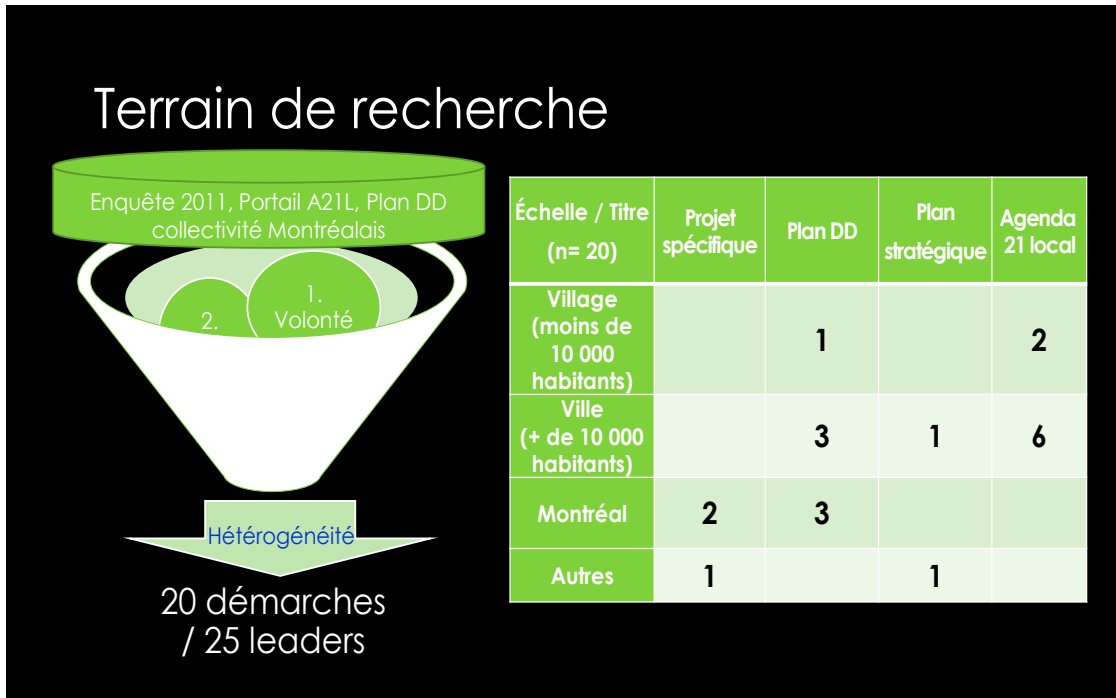
Les leaders capables de penser la complexité devraient être davantage en mesure que les autres de prendre en compte adéquatement l'ensemble des dimensions inhérentes à une démarche idéale de développement durable



13

Méthodologie

14



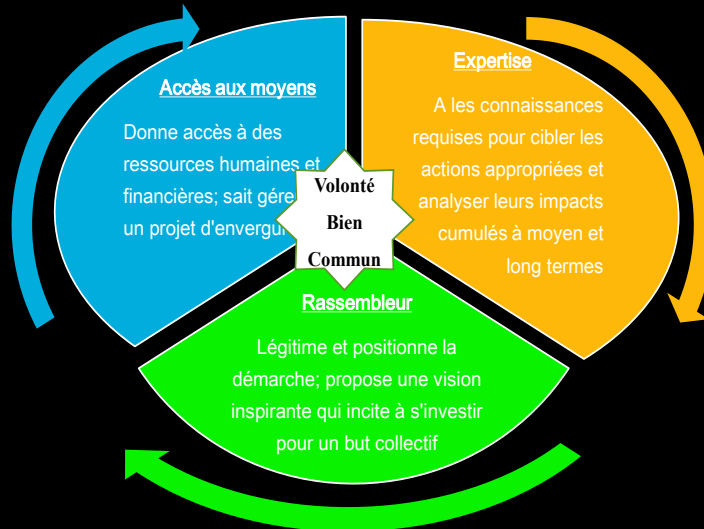
15



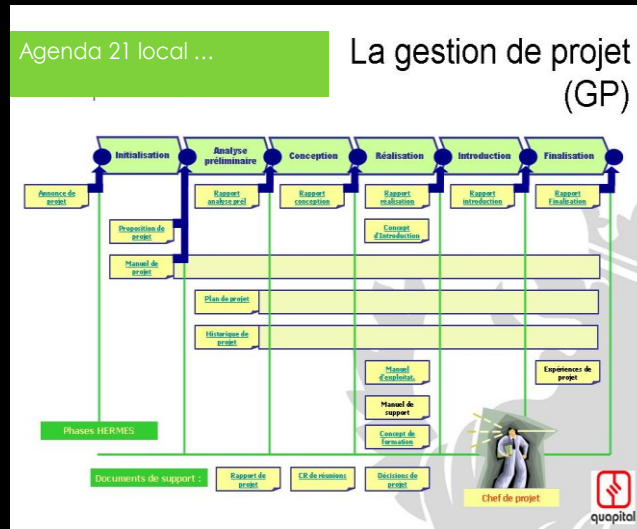
ésultats

A) Ce que vous savez déjà

1) Trio de leaders



2) La force de la gestion de projet



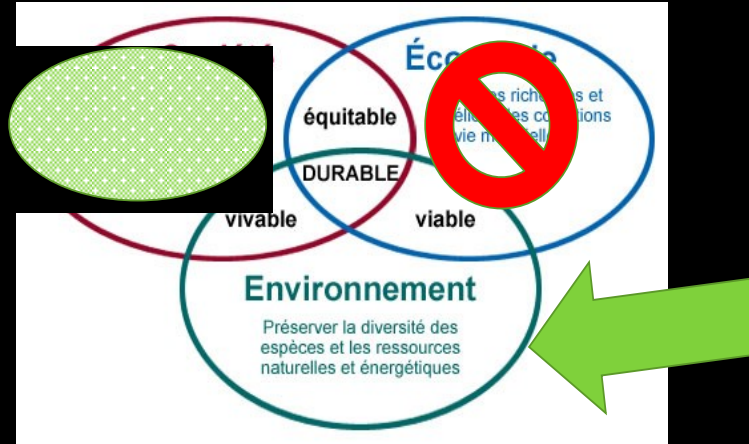
3) La richesse des regards croisés



« L'appel à l'intelligence de tous, à la bonne volonté d'une grande variété de personnes réunit autour d'une table pour trouver des solutions, c'est la plus grande valeur ajoutée de cette approche. [...] Il y a effectivement énormément d'intrants à tenir en compte, il faut penser à tout [...]; c'est plus d'efforts, plus de contraintes, plus de planification et de négociations, mais ça mène à une réalisation tellement plus appropriée, plus intelligente. Et puis, c'est du temps sauvé pour après, on n'a pas besoin de revenir en arrière, pas de conséquence imprévue indésirée. D'après moi, c'est la plus belle qualité de ce type de démarche. »

20

4) Le déséquilibre du DD



21

5) Une tendance positive

« Notre démarche suit le cheminement de la société. Il y a 15 ans, on en parlait [du DD]. Depuis 5 ans, il y a eu comme un point de bascule, il y a une acceptation dans la population et parmi les décideurs, on sait qu'il faut aller par là. Maintenant, on pose des actions; elles sont limitées, bancales, insuffisantes, mais on avance, on avance dans la bonne direction. »

6) Le défi de la mobilisation citoyenne

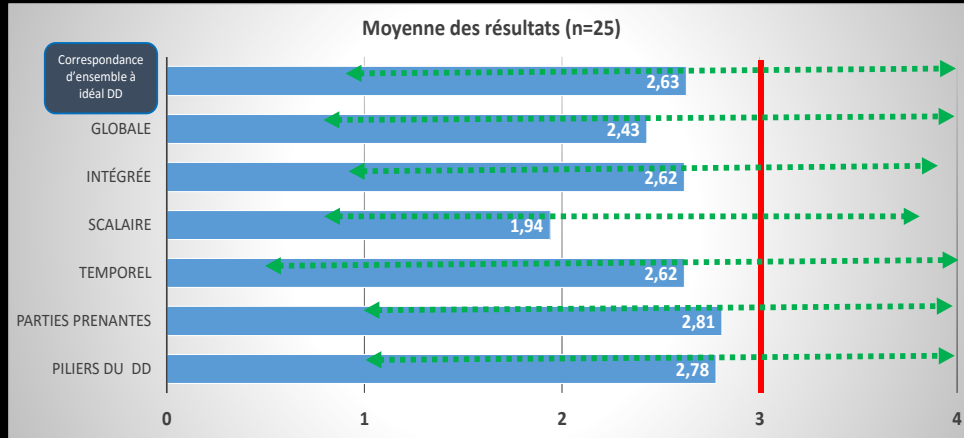
*« J'essaie de faire en sorte que ce soit vraiment **un projet commun et non pas tous pour mon projet**. [...] Le plus dur, c'est que les gens partent lorsqu'il y a divergence d'opinions au lieu de tenter de se comprendre. [...] On essaie de faire valoir l'intérêt collectif, mais chacun est là pour défendre son organisation et ses priorités. [...] Le réflexe des gens c'est de croire qu'on veut leur enlever des droits alors qu'on se débat pour assurer la conservation de ces droits pour les générations futures. [...] On travaille pour la population, mais en temps, l'en convaincre est notre plus gros défi. »*

résultats

B) L'apport original de la recherche

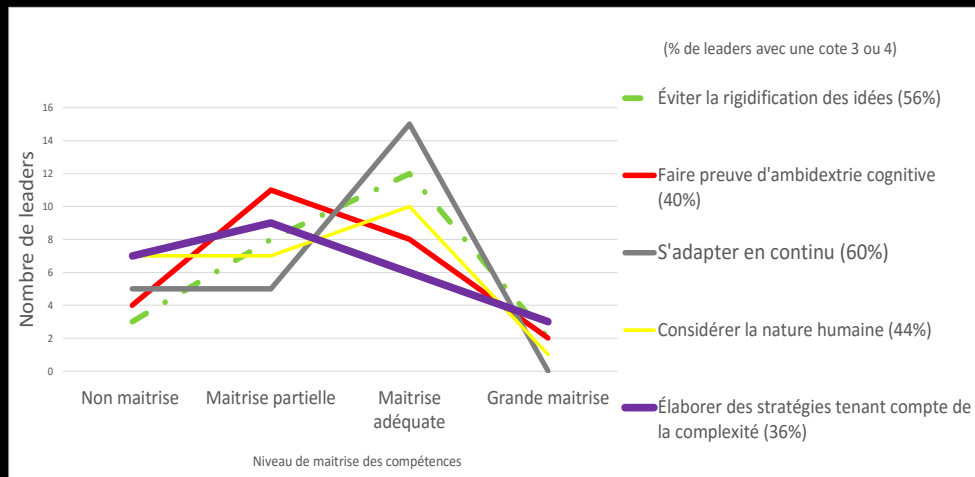
24

Degré de prise en compte des dimensions de l'idéal DD



25

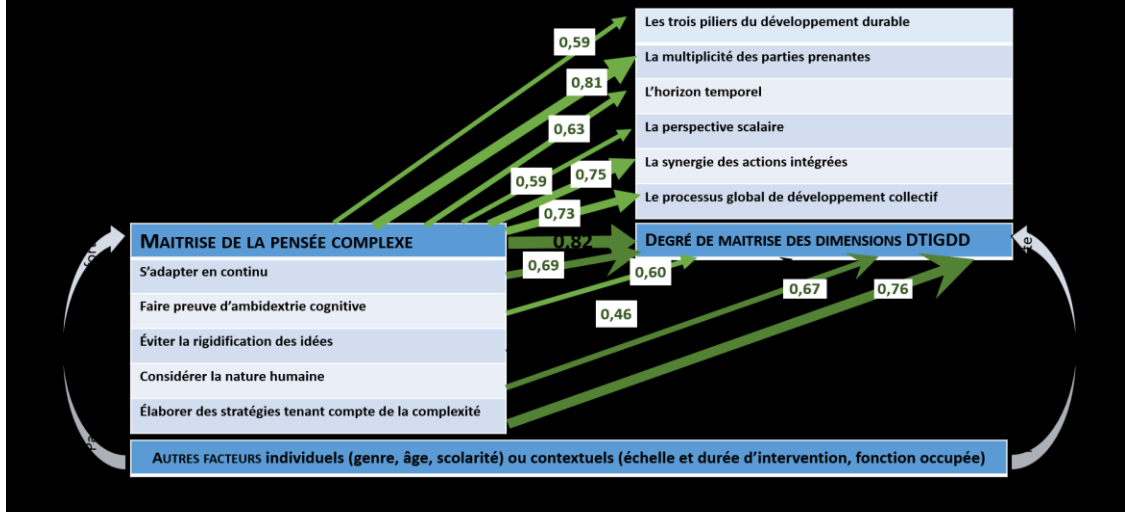
Répartition des leaders par niveau de maîtrise de chacune des compétences



Le niveau de maîtrise de la pensée complexe est un fort prédicteur de la capacité des leaders à prendre en considération toutes les dimensions DD



Principales corrélations



Pistes de réflexion

Est-ce que nous appliquons les MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION DE PROJET dans notre démarche (incluant le trio de leaders)?

Comment nous assurons-nous de prendre en considération les SIX DIMENSIONS DU DD dans les décisions importantes de notre démarche?

Est-ce que j'utilise et je développe au mieux mes capacités cognitives (LA PENSÉE COMPLEXE) dans ma façon de piloter cette démarche?

« Parfois notre lumière s'éteint, puis elle est rallumée par un autre être humain. Chacun de nous doit de sincères remerciements à tous ceux qui ont ravivée leur flamme. »

Albert Schweitzer



Image : Ingénieurs sans frontières _ Université de Sherbrooke