



**HAL**  
open science

# Le leadership partagé, Capillarité et relayage dans la transition énergétique

Michalis Lianos

► **To cite this version:**

Michalis Lianos. Le leadership partagé, Capillarité et relayage dans la transition énergétique. Vertigo : Revue de cinéma, 2021, Hors-série 34, 10.4000/vertigo.30385 . hal-03227209

**HAL Id: hal-03227209**

**<https://hal.science/hal-03227209v1>**

Submitted on 4 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

---

## Le leadership partagé, Capillarité et relayage dans la transition énergétique

Michalis Lianos

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/vertigo/30385>  
DOI : 10.4000/vertigo.30385  
ISSN : 1492-8442

### Éditeur

Les Éditions en environnement Vertigo

### Édition imprimée

Date de publication : 28 avril 2021

Ce document vous est fourni par Université de Caen Normandie



### Référence électronique

Michalis Lianos, « Le leadership partagé, Capillarité et relayage dans la transition énergétique », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, mis en ligne le 28 avril 2021, consulté le 04 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/30385> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.30385>

---

Ce document a été généré automatiquement le 3 février 2024.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Le leadership partagé, Capillarité et relayage dans la transition énergétique

Michalis Lianos

---

## Introduction

- 1 Avatar principal de la question environnementale, la transition énergétique représente par excellence la capacité d'agir en termes de « progrès » environnemental et à influencer les autres à agir dans le même sens. La question du leadership y est donc centrale. La transition énergétique doit sa centralité au fait qu'elle constitue un des socles actuels les plus consensuels pour la construction des projections sociopolitiques partout sur la planète. Cette universalité est facile à expliquer, car elle concerne un changement dont l'orientation est partagée et le contenu adaptable aux idées de chaque catégorie sociale et les priorités de chaque structure instituée.
- 2 Les projets « Transition énergétique, territoires, hydrogène et société » (TETHYS) « Approche régionale pour une transition énergétique mixte industrielle et sociétale » (ARTEMIS) se sont focalisés sur cette transition en rapport avec l'utilisation de l'hydrogène en tant que vecteur énergétique. Cela offre la possibilité d'examiner les visions, les priorités et les choix des acteurs impliqués de façon très fine et complexe, car contrairement au choix d'une source d'énergie, il est parfaitement possible de s'approprier un vecteur sans abandonner ses choix fondamentaux. Il est par exemple possible d'utiliser de l'hydrogène produit de façon carbonée ou décarbonée. En même temps, l'introduction de l'hydrogène est liée à un tropisme environnementaliste, notamment par son potentiel de résolution du problème de l'intermittence des énergies renouvelables. Nous nous plaçons donc sur un terrain où les paramètres techniques, territoriaux, géopolitiques et financiers peuvent dialoguer, car il n'est pas nécessaire de prendre une position « pour ou contre l'hydrogène » à partir de sa posture idéologico-politique ou même de ses précédents choix technoscientifiques ou industriels<sup>1</sup>. Tous les

acteurs, des grands groupes industriels aux états et des collectivités territoriales aux petites et moyennes entreprises, peuvent se joindre ou pas à l'introduction de l'hydrogène sans risquer de se trouver exclusivement surdéterminés par un tel choix. Autrement dit, les acteurs peuvent librement réguler leur participation à ce changement, ce qui permet une marge considérable d'exercice d'influence aussi bien à l'intérieur de chaque structure agissante qu'entre ces structures.

- 3 La combinaison d'un grand spectre de choix à exercer par une multitude d'acteurs de type et de niveau différents, sans préconceptions idéologiques prohibitives, est précieuse pour examiner le fonctionnement et le potentiel des mécanismes de transmission de motivation, à savoir le leadership. L'objectif spécifique de ce bref article est de présenter à partir de quelques éléments constatés et la bibliographie idoine, un modèle émergent de leadership, bien plus adapté à la puissante demande de participation individuelle, directe et continue qui traverse les sociétés actuelles. La recherche du projet ARTEMIS a eu lieu de septembre 2018 à décembre 2020 en Normandie. Le travail empirique du projet comprend dix-sept entretiens semi-directifs avec une vingtaine de participants ( des élus et services, des acteurs de l'industrie et de l'entrepreneuriat, acteurs de la finance ) et nombreuses observations (ateliers participatifs avec les membres du public, événements publics et réunions plénières des acteurs collectifs du domaine de l'énergie, événements associatifs, ateliers du Plan climat-air-énergie territorial – PCAET ). Tous les extraits d'entretiens utilisés dans cet article proviennent de ce projet.
- 4 Comme le décrit Lapostolle (2021) dans ce volume à propos de la région Bourgogne Franche-Comté, les niveaux d'implication et l'interdépendance des acteurs augmentent sensiblement en construisant un agrégat dont les intérêts et objectifs n'ont pas besoin d'être partagés :  

« Ainsi clusters, start-up, Agence économique régionale, Société d'économie mixte, laboratoires de recherche et établissements publics de formation constituent les facteurs de conversion d'opportunités de transition en réalisations concrètes. Cette nébuleuse fonctionne sur le mode de réseau d'acteurs aux intérêts tantôt convergents tantôt divergents relativement aux contextes et enjeux territoriaux. Les nœuds du réseau sont multiples, mais il semble que l'Agence économique régionale, membre du Groupe de Travail régional (GTH2), à l'articulation des échelles locales nationales et européennes, cumule suffisamment de ressources techniques scientifiques, entrepreneuriales et relationnelles pour donner une orientation à cet agrégat d'acteurs ».
- 5 On constate ici que la multiplicité des acteurs change qualitativement leur interaction, notamment par leur... impuissance à agir seuls et à promouvoir leur approche de façon centralisée. Si les incitations à tester l'apport de l'hydrogène par des projets de démonstration lancent le processus, elles le font de façon faible nécessitant à la fois un agrégat divers d'acteurs et un leadership qui permet une « orientation » et non pas un objectif circonscrit et imposé à tous. Lors de nos travaux empiriques dans ces deux projets, nous constatons que la dynamique constamment soumise aux rapports des acteurs remplace la planification prédéterminée allouant à chacun une fonction immuable. En termes d'organisation, cela signifie que les rapports inter-acteurs et intra-acteurs sont soumis à négociation et, par conséquent, à modification. Il s'agit en pratique de générer des sources de motivation dans des secteurs différents, dont la convergence ne détruira pas l'autonomie. En comparant sur deux décennies les

évolutions autour de l'hydrogène au Japon, au Canada et en France, Jammes (2021) trouve que :

« L'exemple des trajectoires canadienne, française et japonaise permet de repérer plusieurs ensembles de conditions qui semblent favoriser l'émergence et la réalisation d'une feuille de route hydrogène :

Un discours argumenté sur l'intérêt des technologies de l'hydrogène pour renforcer l'effort de transition énergétique du pays, porté par les politiques en charge, tant au niveau national que local, et appuyé par l'administration et les agences de l'état ;

Un soutien aux acteurs publics de la R&D et aux entreprises privées, en accompagnement des efforts de développement et de commercialisation de solutions innovantes et créatrices de valeur ;

L'engagement de toutes les parties-prenantes, en particulier locales, dans les discussions autour de la feuille de route, ainsi que dans la définition et la réalisation de projets concrets de déploiement. »

- 6 Il ne s'agit ni de *bottom-up* ni du *top-down*, ni en vérité de n'importe quelle autre configuration préconçue, mais d'une orientation soutenue selon la phase de l'initiative par des acteurs qui se relaient selon leurs compétences, leurs intérêts et leurs aspirations. Ce nouveau rapport peut surprendre, comme dans le cas de la France où les régions mènent par leur motivation l'introduction de l'hydrogène au point que l'état central se trouve « activé » à ce sujet par les réactions positives régionales. Inversement, explique Jammes, quand un acteur faillit à reprendre le flambeau dans une phase où sa contribution est nécessaire, le processus est en péril. Ce fut le cas au Canada.
- 7 Laes et al. (2014, p. 1136) expliquent ainsi à propos des réussites de la transition énergétique en Allemagne :
 

« le décollage d'une perspective intégrée à long-terme est le résultat d'une causalité cumulative dont les parties constitutives sont le changement institutionnel, la formation d'un marché, l'entrée des entreprises et la constitution et le renforcement de coalitions plaidant pour l'enjeu. »
- 8 Aucune capacité – aussi grande soit-elle – ne semble suffire à mener à bien une initiative de transition. Les champions technoscientifiques ne peuvent s'occuper de la co-construction progressive du changement avec les citoyens, les startups ne peuvent contribuer sans environnement financier favorable, et les administrations ne peuvent plus imposer la direction de l'innovation. Elles ne peuvent qu'essayer de faire émerger et soutenir des « écosystèmes » favorables à l'innovation visée. L'interdépendance augmente au point où le rôle du leadership est à réexaminer, y compris dans les milieux les plus intégrés sous une hiérarchie claire, tels que les forces armées étatsuniennes (Lefeez, 2021). Du côté de la société élargie, les citoyens « profanes » se trouvent actuellement dans une nouvelle position où ils mènent de fait le processus par projection, ce que Lemarchand (2021) évoque dans ce volume en tant qu'« imaginaire social énergétique ». L'étude de participation publique dans le Living Lab de Caen montre que les citoyens aspirent à diriger eux-mêmes le processus de la transition, et très précisément à partir de priorités sociopolitiques, telles que l'autonomie individuelle de la production et de la consommation énergétique ou la dissuasion à la production de nouveaux véhicules. Par conséquent, un modèle de transition vers le vecteur hydrogène qui ne laisserait pas la participation civique l'orienter globalement, encourrait le risque de se heurter brutalement à un marché bien plus limité que ses projections financières le présument, et à l'effondrement économique de la filière impliquée qui en résulterait.

- 9 Amand et al. (2021) montrent dans ce volume qu'il existe un leadership civique qui impose sa propre logique à l'appropriation des innovations possibles en leur accordant une appréciation selon des critères indépendants des critères des autres acteurs impliqués dans le processus. La transition énergétique selon cette projection semble ne pas passer en priorité par des usages banals liés à la consommation habituelle, mais par des innovations à grande valeur symbolique. Ainsi, les participants travaillent sur un robot nettoyeur des eaux, alimenté à l'hydrogène des sources décarbonées, qui transmettrait la motivation de la transition par son utilité éthiquement supérieure. Dans une grande mesure, le média semble être en effet le message dans ce cadre de co-construction, sujet sur lequel Turmel (2021) se penche spécifiquement dans ce volume. En appliquant à l'hydrogène un spectre des possibilités entre « autorité experte » et « démocratie participative », il arrive à la conclusion que les modèles d'adhésion aux combustibles fossiles et à l'énergie nucléaire sont aujourd'hui inadaptés par plusieurs aspects. Hormis les dimensions établies par l'immense bibliographie sur la transformation du rapport entre citoyen.ne.s et institutions ( p. ex. : Igalla et al., 2019 ; Elstub et Escobar, 2019 ) et les évolutions parallèles des systèmes de gouvernance ( Theocharis et Van Deth, 2018 ), il existe sur le terrain la volonté affirmée de concevoir, d'expérimenter et de diversifier. Plus que jamais, les citoyen.ne.s ne cherchent pas une solution miracle qui leur permettrait de ne pas se changer elles et eux - mêmes. Bien au contraire, la conscience réflexive semble faire partie de la participation démocratique qui fait de la diversité des propositions, et du résultat probable d'une initiative de transition, des enjeux en soi. La structuration participative-même du processus devient pour tous les participants indissociables de sa dimension technique. Cela signifie que nous sommes sur un nouveau terrain où participation et leadership non seulement ne s'opposent pas, mais se rapprochent par un syncrétisme à la fois politique et organisationnel. Le phénomène s'observe facilement dans tous les composants du processus de transition. Par exemple, voilà comment une femme, cadre de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie ( ADEME ), perçoit le rôle de son institution :

« [...] la plupart de mes collègues qui sont ici sont des gens qui sont là parce qu'ils portent des convictions personnelles très très fortes. Donc en plus d'être experts d'une thématique ils sont assez cultivés de manière générale sur le sujet, ils portent des convictions et... s'ils sont là aujourd'hui c'est pour pouvoir continuer à porter ces convictions dans leur travail et se sentir utiles entre guillemets. Donc c'est vrai que l'ADEME essaye aussi... par les visions ou le travail qu'on réalise, de pousser idéalement l'État dans certaines actions... [rire] on n'y arrive pas toujours. »

- 10 Il n'est pas exagéré de voir en cela le reflet d'une transformation sociopolitique qui surmonte la légendaire centralisation étatique française en permettant ainsi une prise de position de leader explicitement assumée par des fonctionnaires face à l'état central qu'il s'agit d'entraîner et de faire suivre. En même temps, la combinaison entre polyvalence des fonctions et articulation synthétique devient le socle d'une participation de fait où chacun doit prendre le relais pour chaque phase. Le responsable d'une Agence de développement régional n'a aucune hésitation à identifier cette fonction de coordination, de la réglementation au financement, afin de rendre possible l'initiative souhaitée par d'autres acteurs :

« Un chef d'entreprise il a un projet, des besoins, mais pas le temps de chercher. Il arrive à l'[Agence de développement], trouve un référent et ce référent doit, à partir de l'étude de ses besoins, lui trouver le maximum de réponses qu'elles soient internes ou externes. On doit être en capacité de disposer des contacts nécessaires

pour lui fournir tous les outils dont il pourrait avoir besoin. Il veut mettre une turbine sur la rivière qui passe à côté de son usine ? On le met en lien avec l'agence de l'eau, l'Ademe pour valider, enfin ! [...] On peut y faire venir la BPI [Banque Publique d'Investissement] qui est la banque publique d'investissement... voilà. On doit trouver tous les outils et lui faire des propositions au maximum pour l'aider à faire aboutir son projet. On est vraiment... on est une porte d'entrée... on aimerait... on n'est pas encore le guichet unique, mais on est là pour être la porte d'entrée et que le dirigeant n'ait pas à chercher 12 administrations différentes et qu'on le renvoie en ping-pong... en back office c'est notre travail. Il arrive avec un projet et nous demande de l'aide et on peut structurer avec lui. On lui présente nos outils, le partenariat, les mises en relation... on peut le mettre en lien avec un EPCI [Etablissement Public de Coopération Intercommunale] s'il a des perspectives géographiques précises pour le foncier, l'immobilier d'entreprise... voilà. C'est vraiment... on doit essayer de lui proposer un service complet. Complet... »

- 11 La densité d'interdépendance entre acteurs conduit à un nouveau besoin de « faire faire » par les autres en les motivant sans user du rapport hiérarchique. Plus la participation gagne en complexité et plus le leadership gagne en horizontalité.
- 12 En même temps, le rôle des élu.e.s se redéfinit dans ce contexte, car dans un environnement de projets et d'initiatives, faire un plan bien pensé est moins important qu'enlever les obstacles vers une orientation générale partagée. Un élu régional nous explique ici l'importance de convaincre vers toutes les directions et anticiper les « freins » quand on a l'occasion :

« Tiens, je vais vous raconter une anecdote rigolote : L'hydrogène. Je déjeune, je suis invité par la préfète avec le préfet maritime et on discute des façades maritimes et d'éolien off-shore qui est un autre sujet que je défends. Le préfet maritime je lui dis "monsieur le préfet actuellement nous on est prêt à développer un bateau de pêche à hydrogène pour les pêcheurs sauf que dans l'état actuel de la réglementation on ne peut pas embarquer d'hydrogène à bord". Et là le préfet maritime me regarde et me dit "Ah l'hydrogène. Il faut faire attention avec l'hydrogène, c'est dangereux l'hydrogène". Et là je lui dis, au préfet maritime "Vous plaisantez ? Je vois que son adjoint il a le badge des sous-mariniers..." vous envoyez des gars pendant trois mois en mission nucléaire sous l'eau, le cul sur un réacteur nucléaire et vous me dites que la marine ne sait pas gérer un danger à bord ? Faut être sérieux quoi. C'est rationnel parce que quand on met sur le terrain rationnel il se rend compte que si on sait gérer un réacteur nucléaire à bord on doit pouvoir gérer un réservoir d'hydrogène, il ne faut pas être con quand même. Donc voilà. Et après il a reconnu que j'avais raison et on s'est marré. »

- 13 L'approche n'est pas très différente en ce qui concerne les autres acteurs majeurs tels que les industriels et les financiers. Traditionnellement insensibles au rôle de la structure sociopolitique, ils comprennent aujourd'hui que la primauté technoscientifique est loin de suffire pour la transition énergétique, ne serait-ce que parce qu'une technologie de pointe est vite reproduite. Un leader financier du domaine nous explique sa position en décrivant son échange avec un décideur européen du domaine :

Et il nous posait la question : Mais sur l'hydrogène quelle est la force ? Est-ce que c'est la ressource ? Je lui dis non. La ressource solaire et éolienne est bien plus importante en Afrique du Nord, en Australie. Est-ce que c'est la technologie ? Oui c'est vrai qu'on a des entreprises européennes dans l'électrolyse : des allemands, des norvégiens, mais ce n'est pas une technologie extraordinaire. Demain matin les chinois vont la copier si ce n'est pas déjà fait. Alors il me demande ce que c'est. Je dis, nous avons en Europe une arme de destruction massive. C'est la compagnie municipale d'énergie. C'est parce qu'il y a des gens qui vont se réunir ensemble dans une cité... allemande ou française ou grecque ou je ne sais quoi. Qui vont

signer un contrat de long terme avec un fournisseur ou plusieurs... et elle me dit : Ah ! Ce que vous me dites c'est que la force, l'arme de destruction massive de l'Europe, c'est sa gouvernance. Je lui ai dit oui !

Ce que nous venons de dire explique pourquoi l'Europe va gagner la guerre énergétique mondiale. Non pas parce qu'elle va établir un modèle qui va établir sa supériorité, ça c'était l'Europe du XIX<sup>ème</sup> siècle avec ses colonies, etc. C'était aussi d'une certaine manière l'Europe ou les Etats-Unis du XX<sup>ème</sup> siècle avec les technologies et le pétrole. Là on donne le pouvoir aux collectivités, aux gens. Construire par la capacité de contracter sur le long terme, de s'affranchir...

- 14 « Donner le pouvoir aux collectivités, aux gens » n'est pas une approche habituellement associée aux marchés financiers et ceux qui les font fonctionner. Pourtant, tout en gardant une perspective compétitive (« arme de destruction massive »), notre enquêté explique que l'aspect critique d'un changement considérable n'est plus l'existence des moyens techniques, mais un modèle d'adhésion « des gens » qui donne à ces moyens la possibilité de faire rapidement leurs preuves. En termes de leadership, cela signifie que mener une transformation ne peut plus consister à offrir un avantage comparatif, mais à proposer un spectre des possibilités auquel les autres acteurs peuvent choisir d'adhérer.

## Le modèle

- 15 Le « leadership sans leaders » est une quête d'actualité. Dans de nombreuses régions du monde, les mouvements sociaux et politiques restructurent l'horizon de la gouvernance et remettent en question le rôle de la gouvernance centralisée, y compris dans le cas des régimes démocratiques représentatifs (Qvortrup, 2015 ; Donovan et Karp, 2006). À partir des années 90, nous avons vu émerger des conceptions convergentes du leadership en tant que dimension d'une participation collective équitable (Kiouпкиolis, 2018 ; Scott et al., 2018). Les débats et les pratiques se sont étendus d'un domaine à l'autre. Les utopies sociopolitiques se reflètent dans l'univers collectif et discret du code source ouvert. Des tendances anarchistes ambitieuses apparaissent dans les classes inférieures revendiquant une démocratie directe. Les mouvements et intérêts corporatistes s'ouvrent sur un horizon mondial et les considérations environnementales traversent les limites de loyauté aux partis politiques. Il semble que nous soyons à l'aube d'un nouveau modèle de prise de décision collective et d'action coordonnée. Le leadership constituera une fonction différente de cette architecture participative qui cherche à transformer le pouvoir en un potentiel partagé et continuellement régénéré par les citoyens.
- 16 Utiliser l'« environnement » comme toile de fond de la réflexion menée sur la transformation du leadership est idéal. Je proposerai quatre entités thématiques par lesquelles je conçois cette transformation. Chaque entité se penche sur un aspect spécifique du phénomène.

## Dynamique

- 17 Une relation osmotique forte existe entre la socioculture générale (généralement une culture nationale), les circonstances politiques entourant ses acteurs, et leur réceptivité aux projections cherchant à les motiver (Tian et al., 2018 ; Eti-Tofinga et al., 2017 ; Rohlfer et Zhang, 2016). Dans ces conditions, le leadership commence à dépendre de l'articulation de la socioculture générale des acteurs et, par conséquent,



toutes les projections motivantes doivent être plausibles dans le cadre de cette socioculture afin que leur dissémination dans l'environnement institutionnel ou organisationnel<sup>2</sup> spécifique concerné revête une probabilité raisonnable.

- 18 Par conséquent, le lien suivant constitue une condition préalable essentielle à toute projection motivante dans les sociétés postindustrielles :
- 19 Une plausibilité capable de co-articuler la culture institutionnelle spécifique et la socioculture plus générale, au point de générer une acceptation.
- 20 La deuxième condition préalable de cet aspect dynamique est l'apparente fiabilité du projet proposé. Cette dimension concerne le lien entre les décisions et les résultats probables. Toutes les assertions, critiques et controverses des experts appartiennent à cette dimension et donnent lieu à des jugements comparatifs sur la fiabilité de la conception et de ses objectifs. Cette composante du leadership consiste essentiellement à fournir une expertise adéquate sans prises de position ni arguments autoritaires. En effet, comme nous le verrons plus tard dans le processus, le fait de faire pression sur les acteurs pour qu'ils acceptent l'autorité – scientifique ou autre – diminue l'« appropriation » du processus et, par conséquent, ses chances de succès. Pour résumer cette partie,
- Une projection motivante plausible est susceptible de progresser grâce à un processus décisionnel inclusif et à une expertise fiable.
- 21 La troisième étape de la dynamique initiale du leadership est celle de sa mise en œuvre. Bien que la collaboration opérationnelle ne soit pas dans tous les cas une forme de soutien, le fait qu'elle implique aujourd'hui un certain degré d'initiative présuppose un soutien à l'objectif à atteindre, d'autant plus que tous les objectifs sont fixés et mesurés comparativement à des repères évoluant de manière ascendante.
- Il est indispensable que le leadership génère une collaboration active pendant la mise en œuvre, ce qui revient à soutenir le projet mis en œuvre.

## Interconnexions

- 22 Il n'y a aucune pensée ou action dont les circonstances sont négligeables. Mais le leadership consiste à faire plus ou différemment que ce qui serait fait autrement. Les circonstances sont donc cruciales. Une « crise » peut aujourd'hui impliquer des développements liés aux conditions d'une région éloignée de la planète ou aux conditions des générations futures, longtemps après que nous ayons disparu. Malgré son aspect paradoxal à première vue, il s'agit là d'une excellente base pour des initiatives de leadership, en particulier dans le domaine de l'environnement. L'aspect opérationnel essentiel est ici d'exploiter le sentiment d'urgence qui s'insinue non seulement dans le domaine institutionnel directement concerné, mais aussi plus largement dans la socioculture qui imprègne ce domaine avec le devoir d'agir rapidement et efficacement.
- Un avantage opérationnel important pour permettre aux initiatives de leadership de pénétrer leur environnement direct est d'exploiter l'urgence qui découle d'une « crise » perçue.
- 23 Si le sentiment d'urgence fait office de motif pour éviter une crise ( ou pour saisir une opportunité ), il ne s'agit toutefois pas d'un projet spécifique. Une initiative sous leadership implique de manière cruciale une construction qui, en même temps,

problématise la thématique en question et fournit un schéma directeur sur la manière de la traiter. À ce stade, le leadership engage l'action collective non seulement sur un projet, mais sur une approche susceptible de durer dans le temps. Par conséquent, il fait partie de la fonction du leadership de créer consciemment une « dépendance au cheminement engagé » (*path dependency*) et d'hypothéquer toute action non seulement en termes des fins, mais aussi en termes des moyens<sup>3</sup>.

- C'est par la problématisation que le leadership formate une question, générant ainsi des enjeux spécifiques et une forte dépendance au cheminement engagé.
- 24 Un rôle de leadership implique la capacité à contrer les tentatives visant à dénaturer ou à neutraliser la substance du projet, ce qui implique qu'il incombe aux leaders de veiller soigneusement, le plus tôt possible, à établir des relations ciblées avec l'environnement sociopolitique et institutionnel qui est intéressé ou affecté par l'initiative. Le cadre qui formate la question, évoqué au point précédent, constitue également une plate-forme de communication par laquelle les leaders doivent générer un consensus entre toutes les parties concernées afin d'éviter des obstacles futurs de nature imprévisible et injustifiée, qui peuvent néanmoins s'avérer insurmontables.
- Un leadership efficace implique une communication précoce du cadre formatant l'initiative à son environnement sociopolitique et institutionnel afin de protéger la substance de l'initiative et de l'empêcher de dévier ou de sortir des rails.
- 25 Tout le processus dépend finalement de la transformation du degré initial d'acceptation en une conscience large qui garantit l'appropriation du processus. Le terme contemporain, tant dans la gestion que dans la politique, pour désigner cette adaptation est « appropriation » (*ownership*) et j'utiliserai ce terme afin de rendre le modèle appréciable aux décideurs également.
- 26 En même temps, les formes symboliques de reconnaissance sont importantes de nos jours. Tous les acteurs, tant individuels qu'institutionnels, évaluent mutuellement leur mérite quand ils contribuent à l'avancement d'un processus dont le prestige a été établi. L'attribution du mérite implique de contrôler les critères de ce qui constitue une action prestigieuse et une contribution opérationnelle à une telle action.
- La capacité à attribuer des mérites maintient le prestige d'un projet afin d'en assurer l'« appropriation » par les acteurs impliqués.

## Structure du processus

- 27 Une projection de leadership basée sur un message direct, fini et autonome ne peut pas pénétrer directement dans son environnement par le biais d'une transmission non modulée. Dans le monde contemporain, il est certain qu'elle fera face au défi de l'évaluation individuelle par chaque acteur impliqué. La simple capacité à contraindre (par exemple, le licenciement de personnes ou la vente d'une filiale) ou à motiver (par exemple, des primes exceptionnelles) peut permettre de mener à bien le projet lorsque ces évaluations sont négatives, mais cela n'arrivera que dans la mesure où des ressources symboliques et financières peuvent être généreusement dépensées afin de surmonter les difficultés. Dans ces circonstances, le leadership peut devenir non seulement non-économique, mais aussi déstabilisant.
- Les formes de leadership qui cherchent à pénétrer directement leur environnement avec des prescriptions d'exécution ont peu de chances de passer à travers les filtres de

l'interdépendance et de l'évaluation individuelle. Au contraire, elles sont susceptibles de susciter des résistances.

- 28 Les projections fixes semblent de plus en plus irréalistes en tant que structures de motivation, et s'avèrent donc très risquées. Ce qui était autrefois robuste se trouve aujourd'hui fragile. Une planification rigide démontre un leadership faible. À l'inverse, une mise en œuvre ouverte reposant sur des bases socioculturelles durables apporte la solidité nécessaire à une approche adaptative.
- 29 Cette approche capillaire du leadership ne doit pas être réduite à une tentative de « tâter le terrain » pour voir ce qui fonctionne et revenir ensuite à une proposition fermée et limitée. À l'inverse, il ne s'agit pas non plus de laisser les acteurs négocier entre eux et trouver des compromis qui constitueront alors un cadre rigide pour l'orientation et la mise en œuvre d'une projection. Il s'agit d'une interaction constante entre le leadership et le « *followership* » – la traction des uns et l'adhésion des autres – dans l'ensemble du processus. L'obtention d'un soutien de l'environnement immédiat et plus large de l'initiative dépendra de la motivation qu'elle suscitera chez les acteurs à s'engager, aider et relayer les objectifs et, ce faisant, modifier partiellement l'ensemble de l'approche. Si la structuration et la proposition de l'initiative peuvent être déterminées comme une fonction de leadership, leur concrétisation relève alors d'un processus « multi-autonome », fondé sur l'adhésion et le relais individuels. La « multi-autonomie » est un concept utile dans ce contexte, car elle combine un niveau de coordination, un degré d'objectifs partagés et une dimension d'action autodéterminée. L'action multi-autonome est par définition critique, car elle ne dépend pas d'une homogénéité institutionnelle descendante (*top-down*). Tous les acteurs peuvent partiellement autoréguler leur contribution, tant en termes d'intensité que d'orientation. Par conséquent, l'enjeu du leadership capillaire implique que les acteurs rejoignent l'initiative par leurs propres et multiples pratiques, construisant ainsi un terrain qui fera grandir l'initiative tout en la façonnant partiellement grâce aux ressources qu'ils mettent à disposition. Tout comme une plante, une initiative sous leadership ne risque pas de rencontrer des résistances dans ces circonstances, mais de manquer d'énergie, c'est-à-dire faire preuve d'inertie, à chaque étape du processus. Sa naissance et sa croissance risquent continuellement d'être freinées par la simple passivité des contributeurs. Un engagement positif n'est pas nécessaire pour que l'initiative s'essouffle ; il suffit que les acteurs ne s'y intéressent tout simplement plus et reviennent à leur façon « habituelle » de faire les choses.
- 30 Le leadership capillaire dépend essentiellement de ce processus jusqu'à ce que l'initiative se développe au point que les acteurs qui y participent en deviennent eux-mêmes dépendants, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'elle atteigne le niveau d'un seuil normatif considéré comme la nouvelle façon « standard » de faire les choses. À ce stade, l'initiative peut être considérée comme fermement établie, car tout acteur n'y contribuant pas sera considéré comme peu performant. Celui-ci subira bientôt les effets d'une concurrence qui le conduira soit à rejoindre le nouveau modèle, soit à se marginaliser et à finir par perdre sa place dans le système. À ce stade avancé, la concurrence écarte le risque d'inertie et ceux qui ne participent pas initialement sont obligés de se joindre au soutien capillaire de l'initiative.
- Dans la plupart des domaines, le leadership contemporain devient de plus en plus capillaire. Il est basé sur un soutien multi-autonome qui façonne partiellement le contenu de l'initiative sous leadership. La simple inertie des acteurs suffit à tuer le leadership capillaire.

## Implications sociopolitiques

- 31 Ceux qui se penchent sur l'étude du pouvoir ont souvent un faible pour Bartleby d'Herman Melville (1853), un personnage dont le célèbre leitmotiv « *I would prefer not to* » (« je préférerais ne pas... ») forme l'incarnation d'une irrésistible inertie. Bartleby neutralise l'influence hiérarchique de son environnement sans conflit, résistance active, voire refus ferme. Il n'apparaît pas hostile, mais seulement distant.
- 32 Il ne fait aucun doute que le modèle capillaire présente un avantage unique en assurant une triangulation entre l'influence institutionnelle établie, l'autonomie individuelle et la concurrence continue. Il s'agit d'une configuration très rare dans laquelle des tendances antagonistes peuvent coexister sans conflit, car la relation entre les tendances descendantes et ascendantes est autorégulée à une micro-échelle par le processus capillaire. Le leadership capillaire ouvre des possibilités d'organisation démocratique grâce à la flexibilité de l'intelligence collective et à la diminution des conflits. Passons maintenant à la question des caractéristiques fondamentales qui rendent le leadership capillaire possible.

### Pluralité

- 33 La flexibilité du leadership capillaire se fonde sur des alternatives. Le plan initial – même lorsqu'il est présenté comme fini – se transforme progressivement en un point de départ qui illustre l'orientation de la coordination, une proposition plutôt qu'un plan immuable. Seule l'adhésion des acteurs décidera des parties qui se développeront. Le point central de ce processus repose sur le fait que c'est l'appropriation elle-même qui va générer des visions et des propositions alternatives. En d'autres termes, à ce stade, l'« adhésion » devient du leadership et élargit le champ des possibilités, garantissant ainsi les chances d'aller de l'avant. La pluralité apparaît donc comme un développement de ramifications auxquelles tous les acteurs peuvent donner naissance en ajustant leur degré d'implication.

### Diversité

- 34 La diversité est à l'opérationnalisation ce que la pluralité est à l'orientation. La capillarité résout à ce stade l'un des principaux problèmes du leadership, à savoir la prédétermination des moyens et des méthodes. En ce sens, le leadership capillaire va de pair avec sa fonction spontanée et intégrée de recherche et de développement.

### Autonomie

- 35 Dans le cadre particulier du leadership capillaire, l'autonomie est une condition préalable essentielle, car elle permet aux acteurs d'autoréguler leur degré d'implication à chaque moment précis. Bien que chaque acteur contrôle le degré d'activation et d'engagement dont il fait preuve, cela ne signifie pas que l'autonomie réduit l'interdépendance. C'est plutôt le contraire qui se produit. La communication et l'échange des rôles entre les leaders et les suiveurs sont donc constants et fiables.

## Réflexivité

- 36 Contrairement à tout processus descendant où la seule option des suiveurs réticents est de bloquer le projet, la dimension déterminante du processus capillaire implique que les acteurs directement impliqués soient en mesure de repenser continuellement leurs options et de réajuster leur attitude les uns envers les autres et envers le projet dans son ensemble.

## Relayage

- 37 Les acteurs autonomes qui exercent leur jugement réflexif sur un éventail d'alternatives ne fonctionnent pas pour autant de manière isolée. Au contraire, c'est une cause et une conséquence de leur fonctionnement autonome que de s'informer sur ce que leurs collègues acteurs choisissent de faire et comment ils façonnent leurs préférences. Cela conduit à un processus continu où les acteurs se relaient spontanément, car ils souhaitent concrétiser leur conception de ce qui devrait être fait. Ce souhait fondamental de faire preuve d'adéquation dans le jugement et dans la pratique est le moteur puissant du relayage des acteurs dans le leadership capillaire.

## À la recherche du leadership collectif

- 38 La recherche sur le leadership collectif est plus urgente et moins abstraite qu'on ne le pense. Après l'effondrement du « socialisme réel », la coordination collective en général et la coexistence politique en particulier ont subi une influence critique phénoménale. La combinaison d'une individuation intense, d'une connectivité en réseau et de processus mondialisés a réduit de manière cruciale la légitimité de la démocratie représentative traditionnelle. Au cours des trente dernières années, le nombre de propositions, de demandes et de tentatives visant à redéfinir fondamentalement le sens et la fonction des entités politiques contemporaines a fortement augmenté ( Bertsou, 2019 ; Gabriel et Masch, 2018 ).
- 39 Alors que les formes pyramidales d'influence politique semblent de plus en plus obsolètes, la nécessité d'établir un nouveau modèle devient évidente. Nous ne savons pas quel sera ce modèle, mais nous savons qu'il a plus de chances de se développer dans les domaines où le consensus autour du changement est élevé. C'est pourquoi il est logique d'examiner la dynamique de ce modèle dans le domaine de l'environnement. La transition énergétique est l'un des changements qui attirent une convergence universelle. Bien sûr, cela ne veut pas dire que les grands extracteurs de combustibles fossiles sont aussi désireux de mener ce processus que les producteurs d'énergie solaire, mais les premiers ne nient pas la nécessité du changement ni la nécessité de s'adapter à ce besoin.
- 40 La transition énergétique offre la possibilité d'observer si et comment la prise collective de décisions change à grande échelle par le biais de microprocessus inclusifs. À une époque où les fondements de la légitimité politique tremblent et les régimes parlementaires semblent proches de la fin, le leadership doit devenir une quête centrale pour les sciences sociales. Nous devons rechercher, tester, pour finalement proposer des formes collectives non coercitives de motivation et d'influence. C'est la base qui permettra à l'humanité d'atteindre sa maturité politique en mettant fin à la

personnification du pouvoir, ou comme me l'a dit un « gilet jaune » interviewé juste avant le début d'une manifestation, « nous sommes pour le leadership, mais pas pour les leaders ».

## Remerciements

- 41 Je remercie Céline Quint du Carré international de l'université de Caen-Normandie d'avoir traduit la partie initiale de ce texte en français pendant que je travaillais sur la suite, et Frédéric Lemarchand pour sa recommandation.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Amand R., P. Ducoulombier et F. Millet, 2021, Transition énergétique et hydrogène : le Living Lab ou l'ébauche d'une recherche participative », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/29989>
- Bertsou, E., 2019, Political Distrust and its Discontents : Exploring the Meaning, Expression and Significance of Political Distrust, *Societies* 9, no. 4, 72, DOI : <https://doi.org/10.3390/soc9040072> .
- Donovan, T., J.A. Karp, 2006, Popular Support for Direct Democracy, *Party Politics*, 12(5), pp. 671-688, DOI : [10.1177/1354068806066793](https://doi.org/10.1177/1354068806066793)
- Elstub, S., O. Escobar (eds), 2019, *Handbook of Democratic Innovation and Governance*, Edward Elgar, Cheltenham, 624 p.
- Eti-Tofinga, B., H. Douglas et G. Singh, 2017, Influence of Evolving Culture on Leadership : A Study of Fijian Cooperatives, *European Business Review*, 29 (5), pp. 534-550, DOI : <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2015-0122> .
- Gabriel, O.W., L. Masch, 2018, Can We Trust Our Representatives ? Attitudes Towards Representation and Political Trust, in Gabriel O., E. Kerrouche, S. Schüttemeyer (eds), *Political Representation in France and Germany : New Perspectives in German Political Studies*, Palgrave Macmillan, Cham., pp. 279-308.
- Igalla, M., J. Edelenbos et I. van Meerkerk., 2019, Citizens in Action, What Do They Accomplish ? A Systematic Literature Review of Citizen Initiatives, Their Main Characteristics, Outcomes, and Factors, *Voluntas*, vol. 30, pp. 1176-1194, DOI : <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00129-0> .
- Jammes, L., 2021 Regards croisés sur les feuilles de route hydrogène de trois pays : le Canada, le Japon et la France. Quels enseignements ? », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/30135>
- Kioupkiolis, A., 2018, Movements post-hegemony : how contemporary collective action transforms hegemonic politics, *Social Movement Studies*, 17 :1, pp. 99-112, DOI : [10.1080/14742837.2017.1377604](https://doi.org/10.1080/14742837.2017.1377604)

- Laes, E., L. Gorissen et F. Nevens, 2014, A Comparison of Energy Transition Governance in Germany, The Netherlands and the United Kingdom, *Sustainability*, 6, pp. 1129-1152 ; doi: 10.3390/su6031129
- Lapostolle, D., 2021, Analyser les trajectoires territoriales de transition énergétique. Les territoires hydrogène en France, *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021
- Lapostolle, D., 2021, Analyser les trajectoires territoriales de transition énergétique », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/30105>
- Lefeez, S., 2021 La préparation de l'armée américaine à la transition énergétique », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/30189>
- Lemarchand, F., 2021, La place de l'imaginaire technique dans la transformation de systèmes sociotechniques », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/30224>
- Melville, H., 1853, *Bartleby, the Scrivener : A Story of Wall Street*, Putnam's Magazine, New York.
- Qvortrup, M., 2015, Regulation of direct democracy, in idem, *Direct democracy*, Manchester University Press, Manchester, England, DOI : <https://doi.org/10.7765/9781526102782.00014>
- Rohlfers, Y., Y. Zhang, 2016, Cultural Studies in International Business : Paradigmatic Shifts, *European Business Review*, 28 (1), pp. 39-62.
- Scott, C.P.R., J. Hairong, J., L. Wildman et R. Griffith, 2018, The impact of implicit collective leadership theories on the emergence and effectiveness of leadership networks in teams, *Human Resource Management Review*, Volume 28, Issue 4, pp. 464-481, DOI : <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.005>.
- Theocharis, Y., J. Van Deth, 2018, The continuous expansion of citizen participation : A new taxonomy, *European Political Science Review*, vol. 10(1), pp. 139-163, DOI :10.1017/S1755773916000230 .
- Tian, M., P. Deng, Y. Zhang et MP. Salmador, 2018, How Does Culture Influence Innovation ? A systematic Literature Review, *Management Decision*, 56 (5), pp. 1088-1107
- Turmel, F.G.R., 2021, Doit-on s'attendre à un refus du déploiement de l'hydrogène ? Dynamique territoriale et transition énergétique », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Hors-série 34 | avril 2021, URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/30350>

## NOTES

1. Ce qui permet, par exemple, à un dirigeant de l'industrie nucléaire française d'opiner que « Nuclear Valley porte un regard positif sur l'émergence d'une filière hydrogène composante du mix énergétique français. Il ne faut pas opposer les énergies parce qu'il y a une complémentarité pour la souveraineté énergétique nationale » (Lapostolle, 2021).
2. Par souci d'économie d'expression, j'utiliserai désormais seulement le terme « institutionnel » pour évoquer la dimension organisationnelle en même temps.

3. Le choix des approches et des moyens en matière de transition énergétique est l'exemple contemporain évident de la dépendance au cheminement engagé à l'échelle planétaire.

---

## RÉSUMÉS

L'objectif de cet article est de décrire très brièvement les prémisses d'un modèle émergent de leadership portant sur tous les domaines d'activité, mais dans des mesures différentes. Les initiatives politiques, économiques et technoscientifiques dans le domaine de l'environnement sont particulièrement concernées. Il s'agit de contribuer à la compréhension, l'anticipation et éventuellement l'accélération, des changements dans le fonctionnement du leadership. Le modèle est issu de recherches empiriques approfondies sur les mouvements sociaux, l'incertitude et la complexité des sociétés postindustrielles, la perception du risque et le rôle de l'environnement dans cette perception. Il n'est pas possible d'inclure les liens détaillés à ces travaux dans un seul et même article. Par conséquent, je me concentre ici strictement sur la présentation d'un modèle tout en fournissant un échantillon représentatif des références empiriques de base, tant primaires que secondaires.

The paper summarizes the premises of an emerging model of leadership. This model bears on all domains of leadership but not to the same extent. The political, economic and technoscientific initiatives regarding the environment are particularly concerned. The main purpose of the paper is to help understand, anticipate and possibly accelerate changes in the area of leadership. The model draws on extensive empirical research on social movements, uncertainty and complexity in postindustrial societies, risk perception and the role of the environment in perceiving risks. As it is impossible to include all links to these works in a single article, I limit my focus here on presenting a representative sample of the basic primary and secondary empirical references.

## INDEX

**Keywords :** power, leadership, organizations, environment, public policy, decision-making, energy transition, participative democracy

**Mots-clés :** pouvoir, leadership, organisations, environnement, politiques publiques, prise de décisions, transition énergétique, démocratie participative

## AUTEUR

### MICHALIS LIANOS

Sociologue, professeur à l'Université de Rouen Normandie, UFR Sciences de l'homme et de la société, Université de Rouen, 76821 Mont Saint Aignan, France, courriel : [michalis.lianos@univ-rouen.fr](mailto:michalis.lianos@univ-rouen.fr)