

Recherche, synthèse et rédaction

André Fortin, chef des pratiques et processus innovants, Maison de l'innovation sociale

Conception graphique

marlenemalenfant.ca

Révision linguistique

Michel Levesque



POUR UN LEADERSHIP D'ÉCOSYSTÈME



FONDATION
DUFRESNE &
GAUTHIER

WWW.FDG.CA

MIS | Maison
de l'innovation
sociale

Janvier 2026

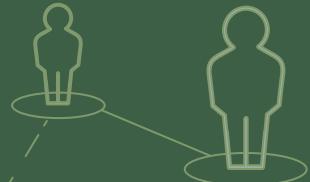
INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par des bouleversements technologiques, environnementaux et sociaux sans précédent, les modèles traditionnels de gestion et de leadership atteignent de plus en plus leurs limites. Une transition socio-écologique s'impose, appelant un changement de paradigme. Les organisations du milieu communautaire doivent désormais composer avec l'incertitude et l'interdépendance croissante des enjeux, tout en préservant leur pérennité et leur capacité d'agir.

Pour renforcer la résilience collective, une avenue centrale consiste à s'appuyer sur son écosystème et à consolider des liens avec ses partenaires. Une question s'impose alors : Comment créer des organisations plus participatives, adaptatives et capables d'évoluer dans la complexité ? C'est dans cet esprit que nous avons choisi d'explorer le concept d'écoleadership dans l'édition 2025 des **Journées RRV** (Réseautage, Ressourcement, Valorisation). Plus d'une centaine de personnes ont pris part aux deux événements (à Montréal le 15 octobre, à Québec le 29 octobre) organisés par la **Fondation Dufresne et Gauthier**. Les contenus de cet article proviennent de l'expertise de la Maison de l'innovation sociale et des réflexions partagées par les personnes participantes lors des deux journées.



LE CONCEPT D'ÉCOLEADERSHIP



Mentionnons d'abord que l'écoleadership est un concept récent et qu'il est apparu comme une réponse à trois perturbations majeures. La première concerne la révolution technologique qui couvre des éléments comme les médias sociaux, l'intelligence artificielle et la place du télétravail dans le champ professionnel. Les technologies sont en effet de plus en plus présentes dans nos vies et l'accélération de l'intelligence artificielle en 2025, malgré un débat presque absent sur son éthique, en est un exemple probant. La deuxième perturbation touche l'urgence environnementale. Cette année, nous avons franchi sept des neuf limites planétaires identifiées (changement climatique, érosion de la biodiversité, acidification des océans, cycle de l'eau douce...) et le recul observé par plusieurs pays sur leurs engagements de réduction des gaz à effet de serre est inquiétant. Le dernier élément a trait à la mondialisation et aux inégalités croissantes. Ces inégalités ont été accentuées par l'inflation galopante des dernières années et par la crise du logement et de l'itinérance qui touche l'ensemble des villes au Québec. Le dernier rapport d'Oxfam en 2025¹ révèle comment la plupart des milliardaires ont acquis leur fortune, mais ne l'ont pas gagnée : 60 % de ces fortunes proviennent d'héritages, de liens de connivence ou de situations de monopole. Ces trois grandes perturbations démontrent que le statu quo n'est plus viable et qu'il faut revoir nos manières de gérer et de prendre des décisions.

Nous pouvons définir l'écoleadership comme **une approche d'innovation sociale misant sur la pensée systémique et le leadership partagé**. **Inspiré par les principes des systèmes complexes et du vivant**, l'écoleadership vise à créer des organisations plus agiles et à fédérer différentes parties prenantes pour élaborer et déployer des solutions collectives face aux défis sociétaux. Pour situer l'écoleadership, il est utile de comparer les quatre types de discours sur le leadership développés par Simon Western². L'auteur rappelle d'abord que le leadership est une dynamique d'influence psychosociale dans laquelle nous alternons entre le rôle de leader, pour faire progresser l'action, et celui de personne qui suit une direction proposée. En analysant l'ensemble des théories du leadership, quatre discours ressortent : contrôlant, thérapeutique, messianique et écoleleadership.

1 <https://www.oxfam.org/fr/lart-de-prendre-sans-entreprendre-linjustice-pauvreté-richesses-immeritées-colonialisme>
 2 WESTERN, Simon. (2019). *Leadership : A Critical Text*. Sage Publications, 456 pages.

Le leadership contrôlant veut gérer les ressources pour maximiser l'efficacité. Il est basé sur la rationalité et la productivité et est vital dans les organisations pour garantir l'atteinte de résultats. Le leadership thérapeutique croit qu'une personne heureuse au travail est une personne productive. Il se concentre sur les relations, la motivation et le bien-être au travail. Le leadership messianique met de l'avant une vision et une culture organisationnelle forte. Il fait ressortir les leaders transformationnels et charismatiques qui se projettent dans l'avenir et développent un narratif inspirant. Enfin, l'écoleleadership incarne un changement de paradigme qui remet en question la finalité des organisations : de systèmes fermés axés sur les profits à des systèmes ouverts dont les succès dépendent d'une société et d'un environnement sains. En fonction des situations rencontrées, nous oscillons entre ces quatre types de discours, chacun ayant ses forces et ses limites. Généralement, nous avons un type de leadership dominant et un autre qui est complémentaire. Afin d'avoir une idée plus précise des quatre discours, nous vous proposons un aperçu intégrant plusieurs paramètres.

	CONTÔLANT	THÉRAPEUTIQUE	MESSIANIQUE	ÉCOLEADERSHIP
Métaphore organisationnelle	La machine	La clinique	La communauté	L'écosystème
Approche de leadership	Maximiser l'efficacité	Les personnes et le profit	Vision claire, cultures fortes	Connectivité et interdépendance
Comment les employés sont perçus :	Des ressources	Des clients	Des disciples	Des personnes ayant du potentiel pour exercer le leadership
Exercice du contrôle	Bureaucratique : règles, objectifs, indicateurs	Humaniste : gestion des émotions, suivi psychologique	Par la culture organisationnelle : normes idéales à atteindre	Systèmes autorégulés : boucles de rétroaction, maintien des limites
Positionnement éthique	Neutralité éthique : ce qui compte, c'est l'efficacité et la réussite	Les personnes sont importantes pour la réussite de l'entreprise et pour le bien de la société	On donne la priorité à l'entreprise et à la volonté collective Chaque leader suit sa position morale	3P = personnes, profits, planète Responsabilité sociale et durabilité environnementale

PANELS SUR DES IDÉES INSPIRANTES QUI RENFORCENT UN ÉCOSYSTÈME



Lors des Journées RRV, nous avons organisé deux panels d'invités pour creuser la notion de leadership d'écosystème, en utilisant les mêmes questions. Pour le panel de Montréal, étaient présents : **Sophie Pétré**, directrice au développement des talents chez Dynamo et formatrice pour le programme Leadership rassembleur, **Danielle Mongeau**, directrice générale de la Maison Dalauze, et **Juan Carlos Londono**, cofondateur de Lupuna. Pour ce qui est de Québec, nous comptions sur **Sylvie Pedneault**, directrice générale de SOS grossesse, **Nathalie Giguère**, directrice des services psychosociaux chez Pech, et **Cassandra Poudrier**, directrice générale de Quatre-Chemin. Nous ferons ressortir cinq grandes idées issues de ces échanges.

1 Le leadership d'écosystème est collectif et non héroïque

Plusieurs réflexions sont partagées sur le fait que le leadership est moins une fonction qu'une posture : écoute profonde, respect des points de vue, reconnaissance des limites, humilité, curiosité. Ici, le but est de relier des acteurs qui n'ont pas nécessairement les mêmes mandats, vocabulaires, contraintes ou temporalités. Cela implique de partager l'initiative en laissant la place à d'autres, en faisant émerger des porte-voix multiples pour éviter que tout repose sur une seule personne. Dans cette optique, il est préférable de faciliter les échanges plutôt que de contrôler. Cela se fait en clarifiant les raisons qui nous réunissent et en s'assurant de tenir l'espace de discussion par le partage de certaines règles du jeu. De plus, une invitation est faite pour mieux naviguer dans le flou, c'est-à-dire accepter l'ambiguïté, les zones grises et l'imprévu : la coconstruction ne suit pas un droit chemin. En bref, ce leadership se mesure à la capacité de valoriser le collectif et d'augmenter le pouvoir d'agir en commun.

2 La relation est le vrai levier et cela se cultive avec intention

Tout d'abord, sans relation la collaboration reste théorique. Une personne partage l'idée suivante : « On ne collabore pas parce qu'on s'aime, on collabore parce qu'on sert un but plus grand. » La relation agit comme une infrastructure qui permet de générer des bénéfices : 1) meilleure confiance entre les acteurs qui se construit par la répétition d'interactions fiables (petits engagements tenus, transparence, écoute réelle); 2) compréhension des codes de l'autre et de sa réalité (apprendre comment l'autre décide, ce qui l'expose au risque, ce dont il a besoin pour avancer); 3) capacité à communiquer de manière transparente et honnête en nommant les enjeux tels qu'on les voit avant qu'ils deviennent des crises. Plusieurs personnes des panels insistent sur le fait que l'informel (café, discussions de corridor, visite terrain, rencontres spontanées) est souvent le plus stratégique parce que c'est là que se tissent l'alignement et la sécurité relationnelle. On note également que « travailler en écosystème, c'est accepter d'être transformé par les autres, c'est accepter de polliniser et de se faire polliniser ».

3 La plus grande difficulté est de préserver les liens malgré les frictions

Dans les deux panels, on évoque le fait que travailler en écosystème vient avec des frictions et que c'est normal. À ce titre, « être en désaccord ne veut pas dire ne plus se reconnaître ». En effet, il se produit de nombreux chocs de culture, que ce soit entre l'institutionnel et le communautaire, entre une vision hiérarchique et une vision horizontale, entre une logique de reddition de comptes et une logique d'impacts sur le terrain. De plus, il en est de même pour certains rythmes jugés incompatibles : ceux imposés par l'agenda politique ou les bailleurs de fonds et ceux qui sont nécessaires pour favoriser le temps d'appropriation dans les milieux d'intervention. On souligne également la présence d'une fatigue de concertation causée par la présence de trop de tables, l'impression de tourner en rond ou le risque de subir le processus sans pouvoir le remettre en question. Enfin, une personne affirme : « Ce n'est pas l'absence de tension qui distingue un écosystème mature, mais bien la capacité à rester en lien quand ça coince, à clarifier les désaccords et à éviter que les divergences deviennent des ruptures. »

4

Résister à l'urgence : la transformation a une autre temporalité

Plusieurs s'accordent à dire qu'il y a une pression pour générer des résultats à court terme alors que les processus de transformation s'élaborent sur un temps long. Ainsi, le changement social est non linéaire et se vit dans les essais et les erreurs, dans les apprentissages en continu, dans les retours en arrière et les nombreux réajustements. Une stratégie préconisée est de ralentir pour mieux s'aligner, éviter l'épuisement et construire des bases solides en termes de confiance, de saine gouvernance et de précision sur les rôles des acteurs impliqués. D'ailleurs, « ralentir peut devenir une stratégie de puissance ». Une autre tactique est d'avancer à petits pas en instaurant des mécanismes durables : plutôt que de viser un grand coup d'éclat, il vaut mieux installer des routines de collaboration avec des cadences réalistes et des espaces créateurs de sens. On laisse transparaître une critique implicite de la performance : « Si on livre vite mais qu'on brûle les équipes et qu'on abîme la confiance, c'est toute notre capacité d'agir à moyen terme qui tombe. »

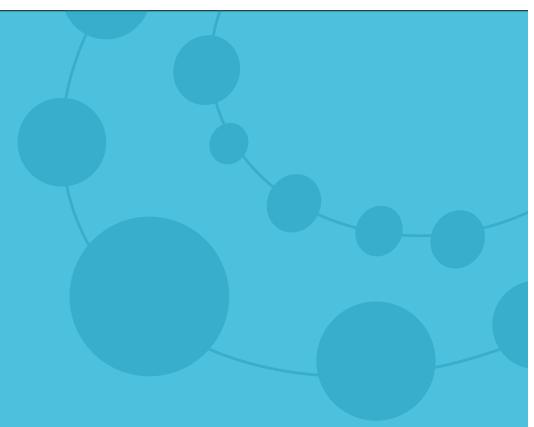
5

Le gain majeur : on est plus forts et créatifs ensemble

Œuvrer en s'inspirant de l'écoleadership génère des gains que nous ne pouvons pas atteindre seul. Le premier bénéfice est la réduction de l'isolement et de la charge mentale : « Se connecter à son écosystème, c'est arrêter de porter le fardeau seule. » Comme on a l'occasion de partager ses réflexions mais aussi ses doutes avec d'autres personnes, cela permet de se déposer et de se sentir mieux soutenu. Un autre gain est la mutualisation qui est plus facile à réaliser dans un écosystème : partage de ressources, de réseaux, de connaissances, de crédibilité et parfois même du risque. On évoque également que les opportunités d'innovation sont plus grandes étant donné le croisement des perspectives et l'évitement des silos. De plus, c'est toute la force collective qui peut s'activer : on génère plus de portée, de légitimité et aussi plus de continuité car l'écosystème survit aux individus. Enfin, il y a aussi un bénéfice humain qui revient : une forme de joie, de fierté, de sens retrouvé quand l'action devient collective.



LA COMPLEXITÉ DU VIVANT



Travailler en intégrant une approche qui valorise la complexité est un défi. Nous sommes encore très attachés à une vision linéaire des phénomènes et cela module nos manières de penser et d'agir. Pour mieux comprendre la transition à opérer afin de soutenir un leadership d'écosystème, nous vous présentons un tableau décrivant les différences entre une pensée linéaire et une autre qui se veut systémique.

PENSÉE LINÉAIRE

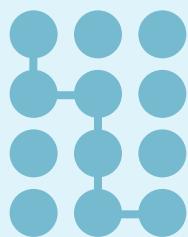
Met l'emphasis sur les parties individuelles du système (approche en silo).

Voit d'une manière linéaire : une cause engendre un effet et le tout est répétable. Veut gérer les symptômes.

Est davantage concernée par le contenu.

Tente de contrôler le chaos et de créer de l'ordre.

Croit que l'organisation est comme une machine : prédictive et ordonnée.



PENSÉE SYSTÉMIQUE

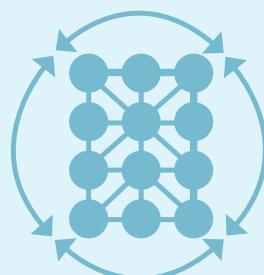
Tente de comprendre la globalité du système car le tout est plus grand que la somme des parties.

Envisage les réseaux et la circularité pour identifier les causes d'une problématique et comment elles sont interrelées.

Est davantage concernée par le processus.

Tente d'identifier des récurrences, des motifs dans le chaos.

Croit que l'organisation est comme un écosystème : vivant, dynamique, imprévisible, en émergence.



D'autre part, pour mieux saisir comment œuvrer dans les systèmes complexes ou en lien avec les philosophies inspirées du vivant, nous vous présentons un certain nombre de propriétés ou de principes qui illustrent comment nous pouvons opérationnaliser ces nouvelles approches.



QUATRE PROPRIÉTÉS DES SYSTÈMES COMPLEXES

1

L'IMPRÉVISIBILITÉ

Un système ne peut pas être entièrement contrôlé et ses comportements échappent aux prévisions linéaires. Cette notion d'imprévisibilité fait en sorte qu'il est difficile de prévoir à long terme et de modéliser comment un système se développera au fil du temps. Pour incarner cela, nous pouvons donner plusieurs exemples. Une nouvelle politique mise en place par un ministère peut parfois engendrer des effets contraires à ceux anticipés. Une compréhension inadéquate des besoins des personnes visées pourrait alors en être une explication plausible. D'autre part, une nouvelle initiative communautaire bien structurée et avec des moyens de communication conséquents pourrait attirer peu de personnes, alors qu'un autre projet planifié modestement dépasserait les attentes et mobiliserait massivement. L'imprévisibilité et la complexité peuvent être augmentées quand on a recours à la participation citoyenne ou quand il y a de nombreuses parties prenantes impliquées dans une démarche, car on multiplie les interactions possibles. La réaction inattendue des employés à une nouvelle politique interne qui est perçue plus contraignante que salutaire, ou une idée innovante qui se diffuse rapidement dans certaines équipes mais peu dans d'autres sont deux autres situations pouvant survenir.



2

L'ÉMERGENCE

En second lieu, il y a l'émergence. C'est un phénomène par lequel des comportements complexes apparaissent dans un système à partir d'interactions entre des éléments simples, sans qu'une coordination ou une planification centralisée ne soit nécessaire. Nous pouvons voir cela quand des pratiques collaboratives naissent sans qu'il y ait eu partage d'instructions ou de commandes à cet égard. Nous observons davantage l'émergence dans des processus de cocréation, de gouvernance partagée ou au sein de dynamiques territoriales. L'histoire d'une coopérative de solidarité où des membres commencent à s'entraider pour transporter des personnes vulnérables, et qui se transforme par la suite en un programme structuré serait un bon exemple. Un autre cas serait celui où plusieurs organismes d'un quartier, confrontés aux mêmes défis, commencent à synchroniser spontanément leurs horaires, services ou ressources sans planification collective.

3

LES INTERACTIONS NON-LINÉAIRES

Dans un système complexe, un petit changement peut entraîner un grand impact sur le système global (on nomme cela l'effet papillon) tout comme de grands investissements ou actions peuvent produire peu d'impact. Ainsi, il arrive qu'une petite friction dans un processus importune toute l'organisation ou un écosystème local. Les organismes communautaires sont particulièrement sensibles à l'effet papillon car leurs équipes sont souvent petites, leurs marges financières minces et leurs réseaux très interreliés. Pensons à un changement mineur d'horaire d'un service de dépannage alimentaire qui perturbe un réseau entier d'usagers, de bénévoles, de partenaires et même de commerces locaux. Un autre exemple serait la résolution d'un désaccord latent entre deux personnes clés au sein d'un organisme, qui déclenche une cascade d'effets positifs : amélioration du moral de l'équipe, accélération de l'avancement des projets et mise en suspens des intentions de départ de certains employés.

4

L'ADAPTATION

Les composantes d'un système complexe peuvent s'adapter aux changements de leur environnement. Elles tendent à s'auto-organiser afin d'évoluer et de réagir de manière flexible à des perturbations ou de nouvelles informations. Ainsi, une équipe a la capacité de s'ajuster rapidement face à une crise et d'apprendre pour être mieux outillée lors de la prochaine situation difficile. Les organismes démontrent souvent une grande capacité d'adaptation parce qu'ils sont ancrés dans leur milieu et proches de leurs membres. Plusieurs concertations locales ont démontré cela au début de la pandémie en 2020, en déployant leur créativité pour rejoindre leurs membres autrement et repenser les services en évitant les contacts. Un autre cas serait illustré par un organisme communautaire qui remarquerait une hausse rapide de détresse psychologique dans un quartier. Sans attendre un financement officiel, cet organisme pourrait réorganiser ses équipes, créer une ligne d'écoute improvisée et redéployer ses bénévoles.

SIX PRINCIPES DU VIVANT

En complément des propriétés de la complexité, nous expliciterons six principes du vivant qui sont en lien avec la notion d'écosystème. Nous fournirons également des exemples pour transposer ces principes dans la réalité des organisations.

1

LA RÉSILIENCE

Le vivant a la capacité d'intégrer l'inattendu, de faire preuve de plasticité en se réinventant par essai-erreur. Il peut ainsi s'adapter à l'environnement par ses apprentissages. Un organisme communautaire peut se réorganiser après un échec ou une crise. Par exemple, s'il perd une subvention importante, cela peut l'amener à revoir son modèle d'affaires, à créer des partenariats improbables et à expérimenter de nouveaux services plutôt que de s'effondrer. D'autre part, une organisation qui fait de l'amélioration continue et teste régulièrement de nouvelles méthodes en intégrant la rétroaction de plusieurs personnes renforcera sa capacité de résilience.

2

LA DIVERSITÉ

La diversité est une condition essentielle à la pérennité et à la robustesse des systèmes vivants. Dans une organisation, une équipe regroupant des caractéristiques et compétences variées (âge, culture, métiers, expériences) trouvera des solutions plus créatives qu'un groupe homogène. Une OBNL qui multiplie ses sources de financement et développe des revenus autonomes réduira généralement sa vulnérabilité face à l'incertitude et aux changements abrupts dans les subventions offertes. De plus, une organisation collaborant avec des partenaires variés (municipalités, citoyens, entreprises locales, universités...) augmentera sa capacité à innover et à naviguer dans les périodes troubles.

3

L'INTERDÉPENDANCE

Les systèmes vivants sont reliés, interconnectés, enchevêtrés. Chaque élément dépend des autres et rien n'existe en vase clos. Tout est relation et les organisations dépendent des réseaux humains, financiers, sociaux et territoriaux. Un processus de coconstruction mené dans une région pour s'adapter aux changements climatiques nécessitera d'impliquer des citoyens, des villes, des OBNL, des entreprises, des institutions... L'intention sera de réunir une multitude d'acteurs car aucune partie ne peut réussir seule. Par ailleurs, beaucoup de travail dans une organisation repose sur des relations non officielles ou un réseau de soutien informel : entraide entre collègues, savoirs tacites, alignement des services. Sans ces liens invisibles, l'organisation n'est pas aussi efficiente.

4

LA CROISSANCE CONTINUE

Les systèmes vivants créent de façon continue et se régénèrent par des stratégies cycliques d'adaptation sur le court terme ou le long terme. Ainsi, l'organisation évolue par cycles plutôt que par ruptures. Un organisme qui fait un développement progressif plutôt que radical et qui structure son expansion par couches successives (projet pilote → apprentissages → ajustements → consolidation → nouvelle expansion) devient plus durable. Pour ce qui est du renouvellement des pratiques, cela se concrétise quand les initiatives se transforment : un atelier ponctuel devient un programme régulier, puis un service reconnu, puis inspire de nouveaux projets. Enfin, une organisation est en apprentissage continu quand elle documente ce qui fonctionne, partage les apprentissages entre les équipes et améliore ses processus graduellement plutôt qu'uniquement lors de grandes réformes.

5

L'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE

Tout est en mouvement, rien n'est figé et chaque relation compte. Le système change en permanence pour maintenir son équilibre. La stabilité résulte d'ajustements continus. Cela se réalise dans la modification constante des charges de travail : les équipes redistribuent les tâches en fonction des périodes de pointe et de creux pour éviter l'épuisement ou la stagnation. Il y a également une régulation entre autonomie et structure : trop de règles étouffent l'innovation et trop de liberté peut entraîner du chaos. De plus, un organisme ajuste ses services en temps réel (horaires, modalités, intensité du soutien) selon l'affluence, la saisonnalité ou la situation économique.

6

PAS DE DÉCHETS

Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. Le vivant assemble des éléments simples en structures complexes qu'il recycle. Tout peut être transformé en apprentissage ou en ressource. Par exemple, un projet non réussi peut devenir une étude de cas interne, un bagage riche d'apprentissages et de leçons, ou une base pour une innovation future. Une organisation peut réutiliser du matériel développé par une autre structure. Un organisme d'insertion peut récupérer des objets donnés, les réparer, les revendre et utiliser les revenus pour financer son programme d'employabilité. Ici, le « déchet » devient une ressource précieuse.

LES 4 SAISONS DU VIVANT SUR L'ÉCOLEADERSHIP

En après-midi, les personnes étaient conviées à expérimenter deux des quatre saisons en petits groupes, pendant environ 40 minutes par saison. Précisons d'abord que le modèle des quatre saisons du vivant que nous avons exploré est inspiré de la roue de médecine des Premières Nations. Chaque saison a son énergie : le renouveau pour le printemps, la vitalité pour l'été, la récolte pour l'automne et l'intériorité pour l'hiver. Lors d'une ronde, au sein d'un cercle et autour d'une saison, quatre questions sur le leadership étaient abordées en individuel, en duo, en trio et avec tout le groupe. Les réflexions partagées ci-dessous sont le résultat des échanges collectifs qui ont eu lieu.

³ GRENZ, Jennifer. (2025). *La roue de médecine : Un nouveau récit pour guérir la planète*. Écosociété, 246 pages.

Corinne MERLO (Dancing Star Leopard). *La roue de médecine. La carte amérindienne pour trouver son chemin d'éveil*, Le lotus et l'éléphant, 2022



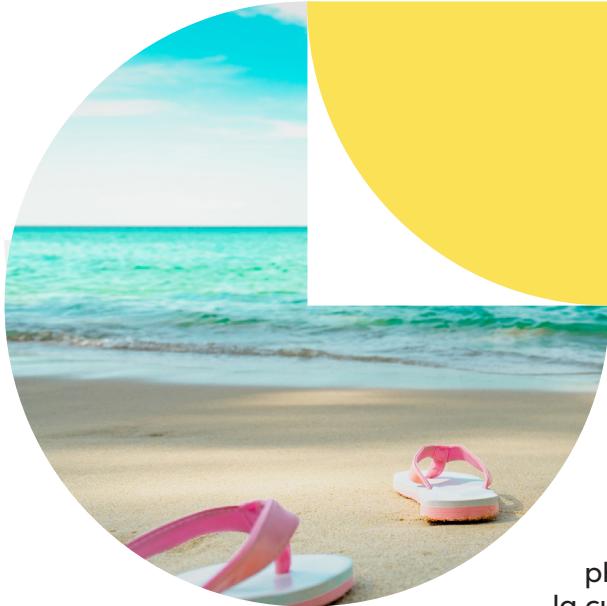
PRINTEMPS : LE RENOUVEAU

Un leadership du renouveau est compris non pas comme une position hiérarchique mais comme une posture relationnelle capable de créer les conditions du changement. C'est un leadership ancré dans la métaphore du printemps : une saison où l'énergie revient, où l'ancien nourrit le nouveau, et où la transformation exige autant de courage que de soin. Quatre thèmes y sont liés. Le premier est l'authenticité. L'arrivée d'un nouveau leader peut provoquer un choc culturel positif lorsque la personne agit conformément à ses valeurs. Ce leadership incarné déclenche des transformations souvent inattendues et peut réactiver l'énergie d'un collectif figé. Il exige du courage pour assumer sa différence, affronter les résistances et parfois dire non à certaines propositions, ce qui peut permettre à l'écosystème de se réorganiser.

Le deuxième élément concerne le leadership distribué ou horizontal. Le renouveau émerge lorsque l'information circule, que les idées se confrontent et que l'erreur est permise. Le leader devient animateur plutôt que contrôleur, soutenant la co-création et renforçant le sentiment d'appartenance du groupe. « Ce n'est pas la volonté d'un seul qui crée le renouveau mais le frottement des idées dans un espace sécurisant. » Le désaccord devient une occasion pour faire émerger des solutions nouvelles. En troisième lieu, la diversité des personnalités et des expériences joue aussi un rôle crucial. Elle empêche le groupe de s'enlisir et ouvre des perspectives inédites, notamment en permettant aux personnes plus discrètes de se révéler.

Enfin, des personnes insistent sur le courage de nommer les tabous et d'accompagner les émotions liées au changement. « Les non-dits peuvent bloquer une organisation pendant des années et les nommer libère l'énergie nécessaire au renouveau. » Mais ce processus doit respecter le rythme humain. Le renouveau n'est pas seulement expansion : il comporte des pertes et de l'inconfort. Les leaders doivent accompagner cette complexité émotionnelle avec humilité et une bonne écoute. « Comme dans la nature, le renouveau s'appuie sur les racines, se nourrit du passé et fleurit grâce à la diversité et au mouvement. »





ÉTÉ : LA VITALITÉ

La vitalité, comprise comme une énergie relationnelle et un état vivant du collectif, ne naît pas spontanément : elle se construit à travers des pratiques intentionnelles qui placent l'humain au cœur des organisations. Elle se manifeste lorsque les liens sont solides, la communication fluide et que chacun se sent contributif. Perçue comme un phénomène collectif, la vitalité repose sur l'écoute, l'ouverture, la curiosité et l'acceptation des cycles naturels du vivant, incluant les moments de croissance, de repos et de deuil.

Elle se ressent particulièrement dans les moments où le travail génère du sens et où tout semble fonctionner. La reconnaissance apparaît alors comme un moteur central de cette vitalité. Nommer et célébrer les réussites, même modestes, permet de contrer l'épuisement lié au travail de fond en continu. Les pratiques sont variées (activité de gratitude, partage de bons coups, moments dédiés en réunion aux cas de succès) et gagnent en impact lorsqu'elles sont personnalisées.

Les rituels du quotidien jouent également un rôle clé : pauses assumées, jasette autour du café, marches, espaces de détente ou humour spontané créent des environnements sécurisants favorables à la durabilité du collectif. Dans les projets, la vitalité s'exprime par l'inclusion et la cocréation, renforçant le sentiment d'appartenance et la capacité d'accueillir les émotions.

L'environnement physique agit comme un levier symbolique et concret : transformer les espaces (plantes, œuvres d'art, zones communes, décos), c'est signifier le soin accordé aux personnes. « Prendre soin des lieux c'est prendre soin des gens. » La joie et l'humour, reconnus comme valeurs organisationnelles, soutiennent la cohésion et la résilience. « La joie est un antidote à la lourdeur et un moteur de créativité. » Enfin, malgré des obstacles structurels accentués par le contexte postpandémique (surcharge de travail, roulement élevé, pression organisationnelle, fatigue, fragmentation liée au télétravail), un leadership fondé sur l'écoute, la bienveillance et les rythmes humains demeure essentiel pour créer et maintenir la vitalité collective.





AUTOMNE : LA RÉCOLTE

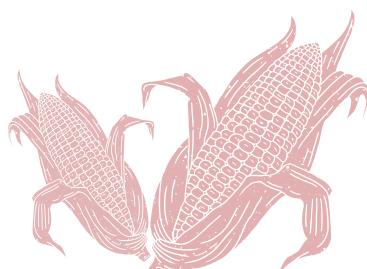
Les personnes explorent la métaphore de la récolte comme outil pour renouveler la compréhension du leadership dans les milieux communautaires. Inspirée du cycle agricole (semer, cultiver, laisser mûrir, récolter et se reposer), cette image permet de penser le leadership comme un processus vivant, relationnel et cyclique plutôt que comme une fonction hiérarchique axée sur la performance.

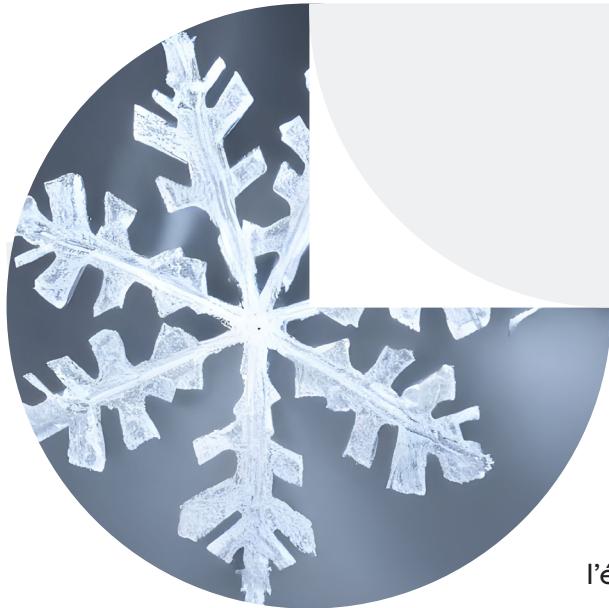
Les participants rejettent une vision rigide du leadership au profit d'une posture de jardinier. Le rôle du leader consiste à préparer le terrain, accompagner les dynamiques humaines, observer et accueillir l'imprévu, sans chercher à tout maîtriser. Cette approche valorise la patience, l'humilité et la confiance, tout en reconnaissant l'importance du travail invisible : relations, apprentissages et transformations souterraines.

La fin d'un cycle n'est pas perçue comme un échec, mais comme une étape normale du vivant. Le temps long occupe une place centrale. Les projets communautaires demandent souvent des années avant de porter fruit, et cette lenteur est présentée comme une force plutôt qu'une faiblesse. La germination invisible, ce qui pousse sous la surface avant d'être visible, devient ainsi une image clé pour résister à la culture de l'urgence.

L'automne est aussi un moment de bilan et de retour d'expérience. « La récolte permet d'observer ce qui a poussé et ce qui reste à améliorer. » Cette récolte est autant relationnelle que matérielle : progression d'un participant, partenariat réussi, transformation subtile dans un groupe. Un thème transversal est celui de l'abondance partagée. La récolte n'a de sens que si elle est distribuée équitablement. Les personnes appellent à repenser la compétition pour les ressources en privilégiant une vision écosystémique du milieu communautaire. L'illustration des trois sœurs (maïs, haricot, courge) démontre la coopération nécessaire : chaque composante soutient les autres. Dans cette perspective, le leadership devient un acte de solidarité, incluant non seulement l'équipe mais aussi les organisations voisines et la communauté.

Enfin, certaines personnes rappellent l'importance de la jachère : laisser le sol se reposer pour assurer la fertilité future. Protéger les rythmes humains, ralentir, savoir dire non et laisser mourir ce qui n'est plus fertile sont des actes essentiels d'un leadership responsable. Ensemble, ces éléments esquisSENT une véritable écologie du leadership, ancrée dans le soin, la patience et la responsabilité collective.





HIVER : L'INTÉRIORITÉ

Les discussions tenues portent sur la création d'espaces d'intériorité dans les milieux communautaires, envisagés comme un levier essentiel de santé psychologique, de cohésion et de leadership humain. L'intériorité n'y est pas conçue comme une démarche strictement individuelle, mais comme une pratique organisationnelle ancrée dans le soin, l'écoute et le ralentissement.

Les participants soulignent la tension constante entre la vie intérieure (émotions, sens, besoins) et les exigences du travail communautaire marqué par l'urgence, la tâche et la reddition de comptes. Dans ce contexte, offrir des espaces d'intériorité permet de recentrer l'action sur le « pourquoi » et de réintroduire l'humain au cœur des structures. Ces espaces prennent la forme de pauses réflexives : questionnements profonds, bilans relationnels, retraites d'équipe, moments de silence ou de réflexion collective. Ils interrompent le rythme effréné, préviennent l'épuisement et soutiennent une culture d'ajustement continu.

La sécurité psychologique apparaît comme une condition centrale. Pour qu'une parole authentique émerge, chacun doit pouvoir s'exprimer sans crainte d'être jugé ou sanctionné. Divers dispositifs (brise-glace, boîte anonyme de suggestions, pratique artistique, supervision) favorisent l'expression des émotions et renforcent la cohésion et l'intelligence collective.

Les groupes insistent également sur l'importance de ritualiser le ralentissement au quotidien, par des moments informels et des pauses partagées qui font de l'intériorité un espace relationnel autant qu'introspectif. La bienveillance et la vulnérabilité des gestionnaires nourrissent cette dynamique en favorisant l'authenticité et la solidarité. Des gestes simples comme reconnaître les efforts, écouter un collègue qui va mal, partager ses propres limites participent à ce travail. Enfin, l'intériorité est présentée comme le socle d'un leadership partagé et aligné sur les valeurs. La métaphore de l'hiver évoque ainsi un temps de repli fructueux, nécessaire à la consolidation et au renouveau des collectifs. « Crée des espaces d'intériorité n'est pas un luxe mais un geste politique et relationnel qui transforme en profondeur les organisations et les personnes qui y travaillent. »



CONCLUSION

À travers les Journées RRV 2025, l'exploration de l'écoleleadership a mis en lumière un changement de paradigme nécessaire pour les organismes communautaires confrontés à la complexité du monde actuel. Face aux multicrises, au sentiment d'urgence et à l'épuisement des modèles traditionnels, l'écoleleadership propose une autre voie : celle d'organisations vivantes et ancrées dans leur écosystème.

Les échanges ont montré que le leadership ne peut plus être pensé comme un rôle individuel, héroïque ou contrôlant, mais bien comme une posture collective fondée sur l'écoute, la confiance, la reconnaissance de l'interdépendance et la capacité à naviguer dans l'incertitude. Travailler en écosystème implique d'accepter les frictions, de ralentir pour mieux s'aligner, de cultiver les relations en profondeur et de reconnaître que la transformation sociale se déploie sur un temps long et non linéaire.

En s'inspirant des systèmes complexes et des principes du vivant, l'écoleleadership nous invite à repenser nos manières de décider, de collaborer et de prendre soin des collectifs. La métaphore des saisons rappelle que le leadership se vit dans des cycles. Le renouveau, la vitalité, la récolte et l'intériorité ne sont pas des étapes isolées mais des dynamiques complémentaires nécessaires à la durabilité humaine et organisationnelle. En renforçant les liens, en partageant le pouvoir d'agir et en reconnaissant que nos organisations font partie d'un tout plus vaste, nous augmentons notre capacité collective à faire face aux défis à venir.



7 LIVRES INSPIRANTS EN FRANÇAIS EN LIEN AVEC L'ÉCOLEADERSHIP

- BOULANGER, Paul. *Biomimétisme et stratégies d'entreprise. 9 principes pour réconcilier l'économie et le vivant*, 2024, Rue de l'échiquier.
- CAVARRETTA, Fabrice et Éric LENOIR. *Prière de rendre votre écosystème moins absurde que vous l'avez trouvé*, 2024, Payot.
- DELAVALLÉE, Éric. *S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise. 10 principes opérationnels*, 2021, De Boeck Supérieur.
- HAGGARD, Ben et Pamela MANG. *Régénérer. Principes fondateurs et pratiques inspirantes pour les entreprises et les territoires*, 2024, Rue de l'échiquier.
- HAMANT, Olivier, Olivier CHARBONNIER et Sandra ENLART. *L'entreprise robuste. Pour une alternative à la performance*, 2025, Odile Jacob.
- SANFORD, Carol. *L'entreprise régénérative. Réinventer la responsabilité, la durabilité et la réussite*, 2025, Éditions Eyrolles.
- STRAUS, Marie-Hélène et Éric Julien. *Le choix du vivant. 9 principes pour manager et vivre en harmonie*, 2018, Les liens qui libèrent.