

Adam M. Kahane

Pouvoir et amour

*Théorie et pratique
des transformations sociétales*

Illustrations de Jeff Barnum

Traduction de Marie-Claire Dagher
et Véronique Campillo

Colligence!
Intelligence Collective

Colligence Éditeur
15 avenue du Rhin - 67100 Strasbourg
colligence.fr

Le pouvoir bien compris n'est autre que la capacité à réaliser ses objectifs. Il constitue la force nécessaire pour amener le changement sociétal, politique et économique... Et l'un des grands problèmes de l'histoire est que les concepts de l'amour et du pouvoir sont généralement considérés comme des polarités qui s'opposent. Ainsi l'amour est-il trop souvent assimilé à l'abandon du pouvoir et le pouvoir au déni de l'amour. Le temps est venu de remettre les choses à plat. Il nous faut maintenant réaliser que le pouvoir sans amour est inconscient et abusif, et que l'amour sans pouvoir est affectif et anémique.

... C'est justement la collision du pouvoir immoral et de la moralité sans pouvoir qui constitue l'une des crises majeures de notre temps ».

Martin Luther King Jr.

Où allons-nous ? La dernière chance de la démocratie américaine,
Payot, 1968

Préface

Comment aborder nos problématiques de changement sociétal les plus complexes ? Comment sortir des impasses dans lesquelles nous sommes bloqués et mettre en œuvre les transformations profondes dont notre monde a tant besoin ?

J'ai passé les 20 dernières années à chercher des réponses à ces questions. Mon travail consistait à aider des équipes de direction à se rassembler pour s'attaquer à des problématiques sociétales que tout le monde voulait résoudre mais que personne ne pouvait résoudre seul. Mon rôle était de mettre en place, faciliter, et organiser ces projets concrets de changement. Je me suis immergé dans ces initiatives et parallèlement, j'ai prêté attention à ce qui se passait autour et à l'intérieur de moi.

J'ai eu le privilège de travailler, avec mes confrères, avec toutes sortes d'équipes, sur toutes sortes de problèmes, dans toutes les parties du monde. Aux USA, nous avons œuvré pour rendre les villes plus saines et vivables ; au Canada, pour réduire les émissions de CO₂ ; en Colombie, pour créer un développement équitable dans une société divisée ; au Guatemala, pour concrétiser les accords de paix qui avaient mis fin à la guerre civile ; à travers l'Europe et les Amériques, pour créer des chaînes alimentaires durables ; en Israël, pour travailler sur des fractures culturelles et idéologiques ; en Afrique du Sud, pour faciliter la transition post-apartheid ; en

Inde, pour réduire la malnutrition infantile ; aux Philippines, pour débloquer une impasse politique ; et enfin en Australie, pour la réconciliation avec les populations aborigènes.

Ces expériences m'ont donné une vision de tout premier plan des dynamiques de transformation sociétale à différents niveaux : l'individu, le groupe, la communauté, la société. J'ai fait partie de dizaines d'équipes différentes qui ont œuvré pendant des mois et des années avec la tête, le cœur et les mains. J'ai eu l'opportunité de participer à quantité d'expériences, à nombre d'erreurs et j'ai beaucoup appris. J'ai côtoyé des acteurs de changement, des entrepreneurs et activistes sociaux remarquables et j'ai pu observer, de l'intérieur et de l'extérieur, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ce livre est le fruit de mon expérience de terrain. Je l'ai écrit pour partager mes apprentissages avec celles et ceux qui se battent pour produire des transformations sociétales.

Au cours de ces 20 années, j'ai fait deux découvertes majeures. J'ai parlé de la première il y a cinq ans dans mon livre *Solving Tough Problems*⁽¹⁾, lequel apportait quelques clés pour créer de nouvelles réalités sociales : s'ouvrir et se connecter à soi-même, se relier aux autres et à l'écosystème afin de percevoir ce qu'il exige de nous.

Cinq ans et de nombreuses expériences plus tard, je suis en mesure de dire que cette conclusion était exacte, mais partielle, et qu'en rester là peut être dangereux.

¹ Adam Kahane, *Solving Tough Problems : An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, Berrett-Koehler, 2004

Pouvoir et Amour porte sur ma seconde découverte : pour résoudre nos problèmes les plus complexes, nous devons en effet nous connecter, mais ce n'est pas suffisant : nous devons aussi croître. En d'autres termes, nous devons exercer à la fois l'amour (le moteur de l'unité) et le pouvoir (le moteur de la réalisation de soi). Si nous choisissons seulement l'un ou l'autre, nous sommes condamnés à recréer des réalités existantes et à décliner. Si nous voulons créer des réalités nouvelles et meilleures – à la maison, au travail, dans nos communautés, dans le monde – il nous faut apprendre à réaliser l'intégration de l'amour et du pouvoir.

Pouvoir et Amour est un livre pratique, mais aussi un récit personnel. De nombreux chercheurs – issus des sciences politiques, des recherches sur la paix, du management, de la neurobiologie, de la sociologie, de la psychologie, de la philosophie ou de la théologie – ont utilisé des cadres et des champs sémantiques variés pour montrer l'importance du pouvoir, de l'amour ou des deux. Le but de ce livre n'est pas de reprendre ces théories pointues, mais d'explorer comment en général et en pratique, nous pouvons exploiter le pouvoir et l'amour pour répondre à nos défis les plus complexes. En outre, je n'ai pas construit ma compréhension de ces phénomènes à partir des théories, mais à partir de mon vécu de terrain, en essayant de me forger ma propre compréhension d'expériences à la fois déroutantes et impliquantes sur les transformations sociétales.

Mais plus important : à ma grande stupéfaction, j'ai découvert que d'autres que moi interprétaient mes propres histoires de façon différente de la mienne. J'avançais en confiance et soudain, quelqu'un prononçait une phrase qui me montrait que les choses n'étaient pas tout à fait comme je le croyais. Grâce à cette discipline qui

consiste à revisiter régulièrement mes représentations, j'ai peu à peu construit ma compréhension de la dynamique des transformations sociétales.

Voici comment j'ai conçu ce livre :

- Dans l'introduction, je ferai la synthèse de mes apprentissages.
- Dans les chapitres 1 et 2, je décrirai les deux forces fondamentales qui génèrent les transformations sociétales : le pouvoir et l'amour.
- Le chapitre 3 expliquera au lecteur pourquoi nous ne pouvons ni ne devons choisir entre ces forces. Il montrera la nécessité de les réconcilier et comment le faire.
- Les chapitres 4, 5 et 6 vous inviteront à progresser à travers trois manières d'utiliser le pouvoir et l'amour avec des exemples de coopération autour de projets sociétaux. Nous partirons de la situation la plus tendue pour aller vers la plus fluide.
- En conclusion, je suggérerai une approche individuelle de cette progression : tomber, trébucher et marcher, afin de devenir de plus en plus à même de nous attaquer à nos problèmes les plus insolubles en apparence.

Introduction

Au-delà de la guerre et de la paix

Nous utilisons généralement deux moyens extrêmes pour aborder nos problématiques les plus complexes : l'agression ou la soumission. Aucune des deux ne peut fonctionner durablement. Nous pouvons essayer, à l'aide des armes, de notre argent ou de nos voix, de pousser dans la direction que nous souhaitons sans tenir compte du désir des autres, mais si tout le monde fait de même, il est inévitable que les uns aillent dans une direction et les autres dans une autre. Par ailleurs, si nous ne faisons rien, pour éviter de nous imposer ou de brusquer les autres, les situations stagnent.

Ces deux moyens extrêmes sont universellement répandus à tous les niveaux. Individuellement, nous pouvons être proactifs ou opposés au conflit. Au travail, nous pouvons être directifs ou bien laisser faire pour que tout le monde s'entende. Dans nos communautés, nous pouvons prendre le commandement afin que les choses se

passent comme nous voulons ou nous pouvons abdiquer. Dans les affaires nationales, nous pouvons proposer des accords pour progresser ou laisser les autres imposer leurs façons de faire. Dans les relations internationales, qu'il s'agisse de changement climatique, des réglementations commerciales ou de la paix au Moyen-Orient, nous pouvons essayer d'imposer nos solutions à tout le monde ou négocier indéfiniment. Ces extrêmes échouent généralement en nous laissant bloqués et frustrés. Il existe des exceptions à cette généralisation sur la prévalence de ces deux extrêmes, mais ce sont bien des exceptions à la règle générale. Nous devons impérativement trouver de nouvelles méthodes, originales, pour nous attaquer aux transformations sociétales et pour cela, nous devons dépasser ces extrêmes dégénératifs que sont la guerre et la paix. Je ne suis pas le seul à le dire et à y travailler.

Dans *Rent*, une comédie musicale de Jonathan Larson jouée à Broadway, un personnage déclare la chose suivante en parlant d'artistes et de musiciens en difficulté : *Le contraire de la guerre, ce n'est pas la paix, c'est la création !⁽²⁾* Pour répondre à nos problèmes sociétaux les plus complexes, il nous faut mettre en œuvre une méthode qui ne soit ni la guerre ni la paix, mais la création collective. Alors comment co-crée de nouvelles réalités sociales ?

DEUX MOTEURS FONDAMENTAUX

Afin de co-crée de nouvelles réalités sociales, nous devons jouer de deux forces fondamentales qui s'opposent : le pouvoir et l'amour. Cette affirmation nécessite une explication parce que ce sont deux

² Jonathan Larson, *Rent: A Complete Book and Lyrics of the Broadway Musical*, New York: Applause Theatre and Cinema Books, 2008

mots qui ont autant de définitions possibles que de personnes pour les utiliser. Dans ce livre, j'utilise deux définitions inhabituelles suggérées par le théologien et philosophe Paul Tillich. Ce sont des définitions ontologiques qui remontent au sens de ces deux mots plutôt qu'à ce qu'ils permettent et produisent. Je les utilise parce qu'elles me rejoignent dans mon expérience de ce qui est nécessaire concrètement pour engager des transformations profondes à tous les niveaux : les personnes, les équipes, les communautés et la société entière.

Tillich définit le pouvoir comme *la motivation de tout ce qui est vivant à se réaliser soi-même avec une intensité et une extensité croissantes*. Ainsi, dans ce sens, le pouvoir est la force qui permet l'accomplissement, la réalisation des objectifs, l'action, la maturation. Il définit l'amour comme *le moteur vers l'unité de tout ce qui est séparé⁽³⁾ ; l'amour est la force qui relie et rend complet ce qui était devenu ou apparaissait fragmenté*. Ce sont ces deux façons de considérer le pouvoir et l'amour plutôt que les lieux communs comme « le pouvoir est une oppression » et « l'amour c'est romantique » qui sont au cœur de ce livre.

NOTRE MONDE EST PLEIN

Si nous visons seulement notre accomplissement, ou si nous recherchons seulement l'unité, nous ne pourrions pas résoudre les problèmes complexes qui caractérisent notre époque. Pour ce faire, nous allons avoir besoin des deux. Souvent nous croyons que pour créer quelque chose de nouveau, en affaires, dans les technologies, la politique ou l'art, il nous suffit d'avoir de la détermination ou suffisamment de pouvoir.

³ Paul Tillich, *Love, Power and Justice: Ontological Analyses and Ethical Applications*, New York: Oxford University Press, 1954



l'amour



le pouvoir

Ce faisant, nous supposons que le contexte dans lequel nous créons est un monde vide : un territoire ouvert, un espace vierge, une toile blanche. C'est généralement une erreur.

Prenons un exemple dans l'Histoire. En 1788, des colons britanniques arrivèrent en Australie et trouvèrent sur place des populations indigènes arrivées 40 000 ans auparavant. Si l'on doit souligner le courage et l'esprit d'entreprise de ces colons qui avaient pratiquement fait le tour de la terre pour créer une nouvelle réalité sociale, il ne faut pas oublier la dévastation humaine et écologique de la colonisation de cette époque. Pendant plus de deux siècles, le conflit entre colons et peuples aborigènes d'Australie fut régi par la doctrine de la *terra nullius*, un terme du droit romain désignant les terres n'appartenant à personne, ou terres vierges. Ce n'est qu'en 1992 que la Cour Suprême australienne décida que le continent n'avait jamais été une *terra nullius* et que les colons devaient trouver une nouvelle façon de cohabiter avec les peuples aborigènes.

Personne ne vit en *terra nullius*. Nous pouvons prétendre que notre monde est vide, mais c'est faux. Notre terre est de plus en plus pleine de gens, d'immeubles, de voitures et de tas d'ordures. Notre atmosphère est de plus en plus remplie de CO₂. Notre société est de plus en plus habitée de voix, d'idées, de cultures diverses, fortes et en compétition. Ce (trop) *plein* nous oblige à envisager les choses autrement et à aborder nos difficultés sociétales les plus graves en ayant recours au pouvoir, mais aussi l'amour.

Un problème est complexe lorsqu'il répond à trois critères⁽⁴⁾ :

- Sa complexité est dynamique, ce qui signifie que la cause et l'effet sont interdépendants et très distants dans l'espace et dans le temps ; on ne peut résoudre le problème morceau par morceau. On est contraint de considérer le système dans son ensemble pour y comprendre quelque chose.
- Il revêt une complexité sociale, ce qui signifie que les acteurs impliqués ont des perspectives et des intérêts divergents ; ni les experts ni les autorités ne peuvent résoudre le problème ; seul l'engagement des acteurs eux-mêmes peut être efficace.
- Il revêt une complexité générative, ce qui signifie que son futur est impossible à anticiper et à déterminer ; les solutions passées et les bonnes pratiques sont inopérantes et il n'y a pas d'autre solution que de développer des solutions nouvelles, de modéliser les bonnes pratiques du futur.

Le fait que notre monde soit plein produit cette triple complexité. Nous pouvons prétendre que nous sommes indépendants et que ce que nous faisons n'affecte pas les autres (et *vice versa*), mais c'est faux. Nous pouvons prétendre que tout le monde voit les choses de la même façon ou que nos différences peuvent être résolues purement et simplement par la loi du marché, à force de négociations politiques ou de batailles juridiques, mais c'est faux. Et nous pouvons prétendre qu'il est possible de continuer à agir comme nous l'avons toujours fait ou que nous sommes capables d'analyser la situation et de trouver la bonne solution, mais c'est faux également.

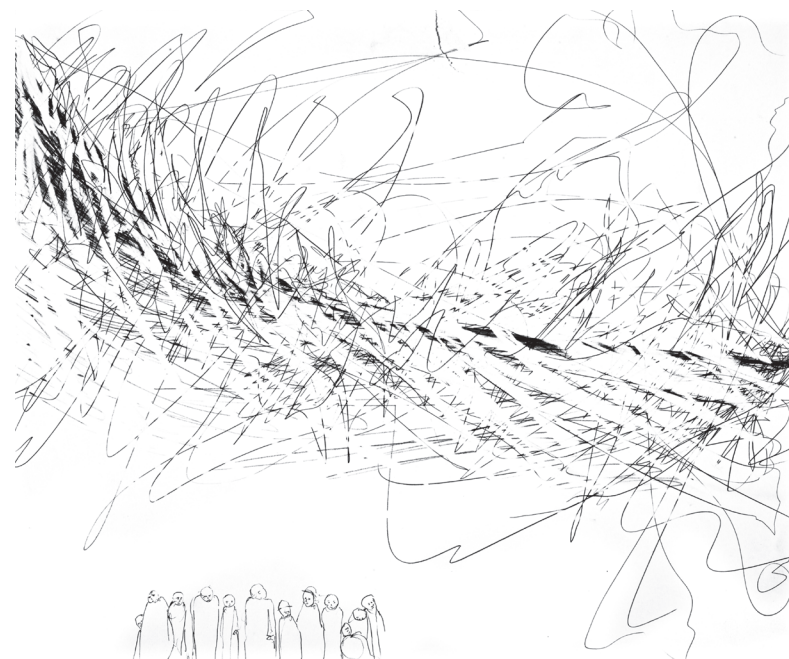
4 Peter Senge et Claus Otto Scharmer, « Community Action Research » in *Handbook of Action Research*, Peter Reason & Hilary Bradbury, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001

En préférant croire que notre monde est vide et que nos défis sont simples, nous nous mettons en situation de blocage. Si nous voulons aller de l'avant, reconnaissons notre interdépendance et commençons à coopérer afin de pressentir collectivement quel est le chemin à prendre. Pour cela, nous devons avoir recours à notre pouvoir mais aussi à notre amour. Cela peut sembler facile. Pas du tout. C'est difficile et dangereux.

DEUX PIÈGES

Il n'est pas simple d'œuvrer avec le pouvoir et l'amour parce que l'un et l'autre comportent deux faces. Le pouvoir a un aspect génératif et dégénératif, et de façon moins évidente, certes, il en est de même pour l'amour. La célèbre féministe Paola Melchiori me faisait observer comment ces deux polarités sont mises en opposition dans notre construction historique des genres et des rôles. Le père, personnifiant le pouvoir masculin, sort pour aller au travail. Le côté génératif de son pouvoir est qu'il peut créer quelque chose de valable dans le monde. Le côté dégénératif est que s'il se focalise entièrement sur son travail, il risque d'en oublier les relations humaines avec ses collègues et sa famille et se comporter en robot ou en tyran.

Quant à la mère, elle personnifie l'amour féminin et reste à la maison pour élever les enfants. Le côté génératif de cet amour est qu'elle donne la vie, littéralement à ses enfants, et symboliquement à toute sa famille. Le côté dégénératif de son amour est qu'elle peut s'identifier à ses enfants et à sa famille et devenir ultra-protectrice ; à l'extrême, elle va nier son besoin d'accomplissement et celui de ses enfants, retardant ou empêchant ainsi leur développement et le sien.



Que faut-il faire ?

L'amour est ce qui rend le pouvoir génératif. Le pouvoir est ce qui rend l'amour génératif. Le pouvoir et l'amour sont donc des complémentaires exacts. Chacune de ces polarités a besoin de l'autre pour atteindre son complet potentiel. La notion de *terra nullius* se concentrait uniquement sur le pouvoir, ce qui était une erreur ; mais le *All You Need Is Love* de l'époque pop, ce concentrant uniquement sur l'amour, en était une également.

Le psychologue Rollo May, ami de Paul Tillich, nous a mis en garde contre le danger qu'il y a à déconnecter le pouvoir (qu'il appelle « volonté ») et l'amour. *Pouvoir et volonté, écrit-il, sont interdépendants et appartiennent l'un à l'autre. Tous deux sont des processus conjonctifs de l'être, qui communiquent à l'autre une influence afin de le modeler, le former, créer une conscience chez lui. Mais cela est viable seulement si l'on s'ouvre au même moment à l'influence de l'autre. La volonté sans amour devient de la manipulation et l'amour sans volonté devient affectif. Le résultat va découler de la complémentarité de ces deux émotions et de ces deux processus*⁽⁵⁾. Les processus complémentaires de May sont également opérants au niveau sociétal. Nous ne pouvons rendre effectives des transformations sociétales non violentes que si nous mettons dans la balance notre pouvoir et notre amour.

L'un des plus grands praticiens des transformations sociétales non violentes, Martin Luther King Junior, était à la fois un activiste et un leader spirituel. Il répondit à une problématique complexe en se situant au-delà de l'agression et de la soumission. Il contribua ainsi à la création de nouvelles réalités sociales aux États-Unis et dans le monde entier. Dans son dernier discours en tant que président de la *Southern Chris-*

5 Rollo May, *Love and Will*, W. W. Norton & Co., 2007

tian Leadership Conference, King, puisant dans ses études de doctorat sur les travaux de Tillich, insistait sur la complémentarité essentielle entre le pouvoir et l'amour⁽⁶⁾ : *Le pouvoir sans amour est inconscient et abusif, et l'amour sans pouvoir est affectif et anémique*⁽⁷⁾.

Ma propre expérience de ces 20 dernières années corrobore entièrement l'analyse de King. Le pouvoir sans amour *est* inconscient et abusif. Si ceux d'entre nous engagés dans les transformations sociétales visent leur accomplissement personnel sans reconnaître leur interdépendance, le résultat sera au mieux imperceptible. Au pire, il débouchera sur l'oppression, voire le génocide. Et l'amour sans le pouvoir *est* affectif et anémique. Si nous reconnaissons notre interdépendance et agissons dans un but d'union au prix de notre développement et de celui des autres, le résultat sera au mieux inefficace. Au pire, la démarche se trahira elle-même en renforçant le *statu quo*.

Le pouvoir sans amour entretient une guerre planétaire latente susceptible de se déclarer à tout moment et lorsque cela arrive, elle détruit ce qui nous est cher. L'amour sans pouvoir produit une paix inerte qui paralyse l'action. Ces deux conséquences sont aussi terribles l'une que l'autre. Il nous faut trouver une autre voie.

Mais poursuivons avec le discours de Martin Luther King : *La collision d'un pouvoir immoral et d'une moralité sans pouvoir constitue*

6 Martin Luther King Jr., « A Comparison of the Conceptions of God in the Thinking of Paul Tillich and Henry Nelson Wieman » in *Papers of Martin Luther King, Jr.*, Volume II, University of California Press, 1994

7 Martin Luther King Jr., *Où allons-nous ? La dernière chance de la démocratie américaine*, Payot, 1968

la crise majeure de notre temps. Celle-ci perdure dans la mesure où nous continuons à opposer le pouvoir et l'amour. Dans nos sociétés, nos communautés, nos organisations, et en chacun de nous, on trouve généralement le « camp du pouvoir », qui se focalise sur les intérêts et les différences, et le « camp de l'amour », qui prête attention aux liens et aux points communs. La mise en opposition de ces deux camps – dans le monde des affaires, de la politique et du changement sociétal, entre autres, inhibe notre capacité à progresser vers la résolution de nos problèmes les plus complexes.

UN IMPÉRATIF

Le pouvoir et l'amour sont l'abscisse et l'ordonnée de l'espace des transformations sociétales. Si nous voulons nous mouvoir librement dans cet espace afin de résoudre nos problèmes, il nous faut comprendre ces deux forces et en faire nos alliées.

Le dilemme n'est pas de choisir entre l'une et l'autre ; il est de chercher à les réconcilier en permanence et de manière créative, ce qui est facile à dire, mais difficile à concrétiser. Carl Jung doutait qu'il soit possible que ces deux forces coexistent dans une même personne : *Là où l'amour règne, il n'existe aucune volonté de pouvoir ; et là où le pouvoir de la volonté est primordial, c'est l'amour qui manque. L'un n'est que l'ombre de l'autre*⁽⁸⁾. Son étudiant Robert Johnson a dit : *Le pouvoir et l'amour constituent probablement la paire d'opposés la plus complexe à réconcilier. Notre monde moderne est mis en pièces par cette dichotomie et nous échouons bien plus souvent que nous ne réussissons à les réconcilier*⁽⁹⁾.

8 F. Carl Jung, *Deux essais de psychologie analytique*, 1931

9 Robert Johnson, *Owning Your Own Shadow : Understanding the Dark Side of the Psyche*, HarperOne, 1993

J'ai vu pléthore d'exemples de pouvoir inconscient et abusif sans amour, et d'amour affectif et anémique sans pouvoir. J'ai vu beaucoup moins d'exemples dans lesquels le pouvoir et l'amour étaient complémentaires. Nous sommes trop peu nombreux à essayer de les combiner ; nous devons apprendre à le faire.

Pour co-créeer de nouvelles réalités sociales, refusons de choisir entre le pouvoir et l'amour. Choisissons les deux. Ce livre va vous montrer comment faire.