

Avril 2004

## **Un leadership à risque élevé**

**Pour diriger la réalisation de réformes importantes en éducation, il faut du courage, de la détermination et du flair politique.**

*Ronald A. Heifetz et Marty Linsky*

Au cours des 25 dernières années, nous avons travaillé avec des milliers de professionnels du monde entier, y compris des agentes et agents de supervision, des directions d'écoles et des directions adjointes et des enseignants qui cherchent tous à exercer un leadership. Nous avons écouté leurs histoires, leurs réussites et leurs échecs dans le but de comprendre les composantes essentielles de la réussite en matière de leadership. Au cours de ce processus, nous avons appris que les éducateurs ne comprennent souvent pas à quel point il peut être dangereux et difficile d'exercer un leadership à propos de ce qui leur tient le plus à cœur.

Le leadership en éducation consiste à mobiliser les écoles, les familles et les collectivités pour traiter de certaines questions difficiles, des questions que les gens préfèrent souvent balayer sous le tapis. Les défis de la réussite des élèves, de la santé et du développement civique engendrent des occasions réelles mais épineuses pour chacun de nous de faire preuve de leadership chaque jour dans nos rôles de parents, d'enseignants, d'administrateurs ou de citoyens dans nos collectivités.

Le leadership consiste souvent à mettre les gens au défi de tenir parole, de combler l'écart entre les valeurs qu'ils épousent et leur comportement réel. Il peut consister à montrer du doigt lors d'une réunion la grande question qui saute aux yeux de tout le monde, mais que personne ne veut mentionner. Il consiste souvent à aider des groupes à faire des choix difficiles et à renoncer à une chose qui est importante pour eux pour le bien d'une chose à laquelle ils accordent encore plus d'importance. Le leadership consiste souvent à trouver des moyens de permettre aux gens de faire face à des réalités frustrantes comme les réductions budgétaires, la faiblesse des notes, de forts taux de décrochage ou l'écart entre les aspirations révolutionnaires à ne laisser tomber aucun enfant et la conception et le financement des programmes de NCLB.

La plupart du temps, la plupart d'entre nous laissons passer ces occasions d'exercer notre leadership qui s'offrent à nous chaque jour. Nous demeurons dans notre domaine de compétences et choisissons de témoigner de notre loyauté à l'égard de nos principaux supérieurs. Faire autrement serait difficile sur le plan personnel et dangereux sur le plan professionnel.

### **Pourquoi le leadership est dangereux**

Nous confondons souvent le leadership avec l'autorité. Nous déplorons le manque de leadership des gens hauts placés. Mais les occasions d'exercer un leadership ne dépendent pas du poste occupé. Le leadership peut venir de n'importe où à l'intérieur ou même à l'extérieur d'une organisation. Et plus vous avez d'autorité, plus vous risquez gros lorsque vous exercez votre leadership. Le leadership est dangereux parce que l'on est rarement autorisé à l'exercer.

Chacun d'entre nous exerce ses activités dans un domaine d'autorité dans ses rôles professionnels, civiques et même familiaux. Que vous soyez le président des États-Unis, le directeur d'une école secondaire ou une enseignante dans une classe, les personnes qui vous entourent attendent de vous que vous vous conformiez à un certain ensemble de

comportements. Aussi longtemps que vous le faites (en satisfaisant à leurs attentes et en demeurant dans votre domaine d'autorité), vous serez loué et soutenu. En d'autres termes, la portée de votre autorité est un contrat de services : si vous rendez ces services, que ce soit en améliorant les notes des élèves ou en faisant régner le silence dans une classe, vous serez récompensé.

L'ironie de la chose, c'est que nous appelons souvent les personnes qui demeurent dans les limites de leur domaine d'autorité des « leaders ». Par exemple, un surintendant du district du Missouri, cédant aux pressions des enseignants de l'une de ses écoles primaires qui voulaient qu'il fasse quelque chose au sujet de leur directrice autoritaire et parfois irritante, a trouvé le moyen de lui faire quitter son emploi en lui accordant une promotion. Il a cru avoir fait preuve de leadership parce qu'il avait fait taire les plaintes et restauré l'équilibre. Mais il avait aussi éliminé une directrice qui avait pendant vingt ans fait la preuve de son aptitude à améliorer de façon spectaculaire les notes et la rétention des élèves dans le quartier le plus pauvre du district, un exploit qu'elle avait accompli en partie en poussant les enseignants à aller au-delà de leurs normes et de leurs compétences.

Le leadership consiste souvent à remettre en question notre autorisation. Souvent, lorsque nous le faisons, nous sommes confrontés à de la résistance. Cette résistance prend parfois la forme d'un isolement social ou d'attaques personnelles. Dans les cas les plus extrêmes, certains leaders comme Anwar Sadat et Yitzhak Rabin ont été assassinés pour avoir remis en question les normes et les valeurs de leur collectivité.

Les gens prennent souvent des mesures extrêmes pour faire taire les voix frustrantes qui veulent les ramener à la réalité. Si le leadership consistait à donner aux gens de bonnes nouvelles, ce travail serait facile. Si Sadat et Rabin avaient distribué de l'argent à leurs gens et leurs avaient dit qu'ils n'avaient pas besoin de changer leurs façons de faire, ils auraient peut-être vécu plus longtemps. Les gens ne résistent pas au changement en tant que tel, mais à la perte.

Nous pouvons paraître dangereux aux yeux des gens si nous remettons en question leurs valeurs, leurs croyances ou leurs habitudes de toute une vie. Dire aux gens ce qu'ils *doivent* entendre plutôt que ce qu'ils *veulent* entendre. Même si vous voyez avec clarté et passion un avenir prometteur de progrès et de gains, d'autres personnes verront ce futur avec autant de passion les pertes que vous leur demandez de subir.

## **Pourquoi le leadership est difficile**

L'un des mythes classiques au sujet du leadership, c'est qu'il consiste à avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour fournir les réponses dont nous avons besoin pour résoudre les problèmes difficiles auxquels nous sommes confrontés.

Les experts ou les autorités peuvent résoudre nos problèmes dans le cas de nombreux défis de nos vies et satisfont par conséquent à nos besoins. Nous nous en remettons aux médecins pour demeurer en santé, aux mécaniciens pour qu'ils réparent nos voitures, aux parents pour qu'ils nous enseignent un comportement approprié et aux patrons pour résoudre les conflits entre les membres du personnel. Nous donnons à ces personnes le pouvoir et les autorisons à trouver des solutions, et souvent ils peuvent nous les fournir.

Les problèmes que nous pouvons résoudre grâce aux connaissances des experts ou des autorités supérieures sont des *défis techniques*. Ces problèmes sont parfois complexes (comme dans le cas d'un bras cassé ou d'un carburateur défectueux) mais les experts savent exactement comment les réparer.

En revanche, les problèmes qui nécessitent du leadership sont ceux que les experts ne peuvent résoudre. Nous appelons ces problèmes des *défis adaptatifs*. Leurs solutions ne consistent pas en des solutions techniques; elles résident dans les personnes elles-mêmes. Le mécanicien peut réparer la garniture de vos freins, mais ne peut pas empêcher votre père de 80 ans d'user la pédale de frein à outrance parce qu'il a peur de conduire trop vite. Le chirurgien peut soigner le bras cassé de votre fils mais ne peut pas empêcher votre fils de faire du patin à roulettes sans protège-coudes. La diététiste peut recommander un programme pour perdre du poids mais ne peut restreindre votre goût pour les biscuits aux brisures de chocolat.

La plupart des problèmes sociaux sont adaptatifs. Ils ne peuvent être résolus par un argument logique. Nous savons que le fait de manger beaucoup de biscuits aux brisures de chocolat ne nous aidera pas à perdre du poids alors nous aimerions avoir une pilule contre les biscuits aux brisures de chocolat. Les organisations, les collectivités et les individus préféreraient traiter les problèmes adaptatifs comme des problèmes techniques. Ainsi, ils pourraient résoudre le problème sans changer, sans rien perdre et sans renoncer à quoi que ce soit.

Les problèmes techniques se résolvent dans notre tête, en faisant appel à l'esprit, à la logique et à l'intellect. Les défis adaptatifs sont plutôt une question d'instinct et d'émotion. Pour les résoudre, nous devons changer les valeurs, les croyances, les habitudes, les façons de travailler ou le mode de vie des gens. Pour que les enseignants apprennent un nouvel ensemble de compétences pour mieux pouvoir laisser moins d'enfants derrière dans leurs classes, ils peuvent devoir subir une perte temporaire de confiance en affrontant l'écart entre les exigences relatives au rendement et leurs pratiques actuelles. Et le développement de cette compétence oblige habituellement l'école à apporter elle aussi des modifications adaptatives en adoptant de nouvelles normes de supervision, d'expérimentation et de collaboration.

La plupart des problèmes ne peuvent être rangés simplement dans les catégories technique ou adaptative. Ils comprennent des éléments des deux. Pour perdre du poids, il faut une combinaison de l'aspect technique (les recommandations d'une diététiste) et du défi adaptatif qui consiste à suivre les recommandations.

La plupart des personnes préféreraient que la personne en position d'autorité fasse le travail à leur place, les protège du changement qui est source de désorientation et relève les défis en leur nom. Mais le vrai travail de leadership consiste habituellement à rendre le travail aux gens qui doivent s'adapter et à les mobiliser pour qu'ils le fassent.

## **Tactiques pour survivre et réussir**

Les leaders qui réussissent dans un domaine mettent en général l'accent sur les relations personnelles. Ce principe est particulièrement vrai pour les élus. Les politiciens prennent bien soin de créer et de cultiver des réseaux de personnes auxquelles ils peuvent faire appel, avec lesquelles ils peuvent travailler et participer à la résolution de tel ou tel problème. Les politiciens habiles savent bien pour en avoir fait la dure expérience que dans la vie personnelle et professionnelle de tous les jours, la qualité des relations humaines est plus importante que presque tous les autres facteurs qui déterminent le résultat.

Pour les enseignantes et les enseignants, cependant, la pensée politique présente souvent une difficulté. Ils jouissent d'une certaine autonomie dans leur classe et souvent en dehors de celle-ci. De plus, les enseignantes et les enseignants sont souvent des personnes linéaires, habituées aux arguments, à la logique et à s'appuyer sur les mérites d'une idée. Parfois, les

éducateurs sont si intimement convaincus de la justesse de leur cause qu'ils ont du mal à voir les valeurs en jeu parmi ceux qui ont des points de vue opposés.

Si vous avez du mal à garder les relations au centre de vos efforts de changement, songez à la façon dont les cinq aspects essentiels suivants de la pensée politique peuvent vous aider à exercer un leadership adaptatif.

### ***Ne le faites pas seuls***

Trouvez des partenaires. C'est parfois plus facile à dire qu'à faire. Même ceux qui sont d'accord avec vos objectifs peuvent hésiter à partager les risques et préférer attendre pour voir dans quelle mesure le terrain est solide avant d'agir. De plus, des considérations personnelles peuvent vous faire hésiter à vous joindre à d'autres. Après tout, des partenaires pourraient promouvoir leurs propres idées et remettre les vôtres en cause. Établir des liens avec eux prend du temps, ce qui vous ralentira. Et le fait de travailler avec un groupe pourrait diluer votre visibilité, ce qui est un inconvénient si vous voulez vous assurer, et assurer les autres, de votre compétence.

Mais les partenaires peuvent renforcer votre position et vos initiatives. En recrutant des partenaires, vous bâtirez votre pouvoir politique sur la base de relations personnelles plutôt que de vous en remettre au seul pouvoir logique de vos preuves et de vos arguments. De plus, le contenu de vos idées s'améliorera si vous tenez compte d'autres points de vue, en particulier si vous pouvez incorporer les points de vue de ceux qui sont nettement en désaccord avec vous. Créer des partenariats qui comprennent des points de vue divers est particulièrement vital si vous cherchez à faire des progrès sur une question difficile ou si vous êtes confronté à un conflit de valeurs.

C'est une erreur de se lancer seul. En créant des alliances avant même de rendre publiques vos initiatives, vous pouvez accroître la probabilité que vous et vos idées réussirez. Pour la prochaine réunion, faites personnellement les appels téléphoniques préliminaires, sondez le terrain, affinez votre approche et recrutez des partisans. Au cours de ce processus, déterminez ce que vous attendez de vos partenaires éventuels. Apprenez à connaître vos alliances et allégeances existantes afin de comprendre dans quelle mesure vous demandez à vos partisans de faire un effort pour collaborer avec vous.

### ***Travaillez étroitement avec les personnes qui vous opposent;***

Pour exercer un leadership, il faut travailler avec ses opposants aussi étroitement qu'avec ses partisans. La plupart d'entre nous grincent des dents à l'idée de passer du temps avec des gens qui ne partagent pas notre vision ou notre passion (et d'être critiqués par eux). Trop souvent, nous adoptons la solution facile et ignorons nos opposants pour nous concentrer sur la constitution d'une coalition affirmative. Mais plutôt que de reconnaître simplement l'anxiété que vous éprouvez à l'idée de traiter avec nos opposants et d'aller de l'avant, il vous faut interpréter cette anxiété comme un signe de vulnérabilité et un indice révélateur de la menace que vous représentez pour les groupes d'opposants.

En demeurant proche de l'opposition, vous pouvez également établir des liens avec votre travail de diagnostic. Les personnes dont vous avez le plus besoin de comprendre le point de vue sont celles que votre programme dérange le plus. L'opposition est celle qui a le plus à perdre et par conséquent celle à laquelle il faut accorder le plus d'attention.

En traitant avec vos alliés et vos opposants pour faire progresser votre cause, n'oubliez pas les gens non engagés et méfiants entre les deux — ce sont souvent ceux-là qui déterminent la réussite ou l'échec. Ces personnes peuvent résister au changement simplement parce qu'il

perturbe leur vie et rend leur avenir incertain. Hormis la sécurité offerte par ce qui leur est familier, ils n'ont guère d'intérêt tangible à l'égard de l'état des choses. Mais ne sous-estimez pas le pouvoir de ce qui est familier.

### **Reconnaissez leur perte**

N'oubliez pas que lorsque vous demandez aux gens de participer à un changement adaptatif, vous demandez beaucoup. Il se peut que vous leur demandiez de choisir entre deux valeurs qui sont toutes deux importantes pour la façon dont ils se comprennent. Tout parent divorcé sait bien à quel point ce choix est difficile. La plupart d'entre nous grimacent à l'idée d'avoir à choisir entre notre propre bonheur et l'intérêt de nos enfants.

Il se peut que vous demandiez aux gens de combler l'écart entre leurs valeurs et leur comportement réel. Martin Luther King junior a lancé ce genre de défi aux Américains au cours du mouvement pour les droits civiques. Le traitement scandaleux qui a été infligé, à lui et à ses partisans, au cours des marches et des manifestations, a illustré de façon éclatante l'écart entre les valeurs de liberté, d'équité et de tolérance et la réalité de la vie des Afro-américains. Martin Luther King a forcé beaucoup d'entre nous qui étions convaincus que nous étions de bonnes personnes vivant dans un bon pays de regarder en face le gouffre qui existait entre nos valeurs et notre comportement. Le fait de reconnaître l'existence de ce gouffre nous a obligés à agir. La douleur que nous causait l'ignorance de notre propre hypocrisie nous a fait plus de mal que le renoncement au *statu quo*. Le pays a donc changé.

Pour participer à un changement adaptatif, il est souvent nécessaire de manifester un peu de manque de loyauté à l'égard de nos racines. Dire à quelqu'un qu'il devrait cesser d'avoir des préjugés, c'est en réalité lui dire que certaines des leçons de son grand-père bien aimé étaient erronées. Dire à une enseignante qu'elle doit commencer à mesurer sa réussite à l'aune de la mesure dans laquelle elle fait monter les notes obtenues par les élèves aux examens ou enseigne aux élèves auxquels il est « impossible » d'enseigner peut remettre en question beaucoup de ce qu'on lui avait enseigné au sujet de son travail.

Il vous faut respecter et reconnaître la perte que les gens subissent quand vous leur demandez d'abandonner une chose avec laquelle ils ont vécu pendant des années. Il ne suffit pas de leur indiquer un avenir plein d'espoir. Les gens doivent savoir que vous comprenez que le changement que vous leur demandez de faire est difficile et que ce que vous leur demandez d'abandonner a une réelle valeur pour eux.

### **Acceptez les pertes**

Tout changement adaptatif important qui profite à l'organisation dans son ensemble peut causer un tort net et tangible à ceux qui bénéficiaient du *statu quo*. Si les gens ne peuvent pas ou ne veulent pas accepter le changement, alors ils deviendront des victimes. Il faut choisir entre garder ces personnes et faire avancer les choses. Pour ceux qui trouvent le fait de subir des pertes presque insupportable, cette partie du leadership présente un dilemme particulièrement épineux mais cela fait souvent partie du travail.

Si vous communiquez le fait que vous n'êtes pas disposé à accepter les pertes, vous invitez les gens à ignorer vos objectifs. Sans les contraintes de la réalité, pourquoi feraient-ils des sacrifices et pourquoi changeraient-ils leurs façons de faire? Votre aptitude à accepter cette dure réalité que constituent les pertes exprime clairement votre courage et votre engagement à relever le défi adaptatif jusqu'au bout. Si vous comprenez qu'un changement réussi entraînera sans doute des pertes, vous serez en mesure de mettre l'accent sur vos priorités et

de vous soucier davantage d'aider les gens laissés derrière à évoluer vers leur nouvelle situation.

### **Acceptez votre part de responsabilité face à la problématique.**

Le fait de prendre l'initiative de vous attaquer à d'importantes questions dans votre école ou votre district ne vous dispense pas d'assumer une part de responsabilité à l'égard de ces problèmes. Si vous occupez un poste aux échelons supérieurs depuis un certain temps, vous avez presque certainement contribué à créer tout problème existant et au fait que l'on ne se soit pas attaqué à ce problème par le passé. Même si vous êtes un nouveau venu ou une personne de l'extérieur de l'organisation, il vous faut déterminer les comportements que vous pratiquez ou les valeurs que vous représentez qui pourraient enrayer le changement même que vous voulez mettre en œuvre. Il vous faut déterminer votre responsabilité à l'égard de vos contributions à la situation actuelle et l'accepter tandis que vous essayez de faire évoluer les autres vers une situation meilleure.

Dans notre travail d'enseignants, de formateurs et d'experts-conseils, nous demandons souvent aux gens de rédiger ou de présenter verbalement une version abrégée d'un défi en matière de leadership auquel ils sont confrontés à ce moment dans leur vie professionnelle, personnelle ou civique. Au fil des années, nous avons lu et entendu des milliers de défis de ce genre. Le plus souvent, dans la première version de l'histoire, on ne voit l'auteur nulle part. Celui-ci sous-entend que « Si seulement les autres y mettaient du leur, je pourrais faire avancer les choses. »

En étant trop prompt à rejeter la responsabilité sur les autres, vous risquez de mal évaluer la situation. Et vous risquez aussi de faire de vous-même une cible en niant le fait que vous aussi avez besoin de changer. Plutôt que de créer une dynamique du genre « vous contre eux », acceptez votre part de responsabilité et faites face au problème ensemble.

Reconnaître votre part de responsabilité dans le gâchis est à la fois une stratégie de réussite et une stratégie de survie. Après tout, si vous pouvez déterminer votre part du problème et la résoudre, vous aurez fait quelques progrès vers la résolution du problème. Et vous indiquerez ainsi clairement aux autres que vous êtes disposé à faire votre part du travail adaptatif.

### **On a besoin d'un leadership adaptatif**

Les défis adaptatifs auxquels les collectivités en éducation sont confrontées de nos jours sont aussi sacrés dans leur importance qu'ils sont difficiles à relever. Ils paraissent parfois insurmontables. La compétition pour les maigres ressources disponibles a été intensifiée par les nouvelles exigences relatives à la sécurité et les dépenses entraînées par la guerre au terrorisme. Les responsables des politiques exigent des mesures de responsabilisation à l'égard du rendement des élèves et des éducateurs qui remettent en question des notions bien enracinées sur ce qui constitue un bon enseignement, un bon apprentissage et la réussite en classe. Ces mesures de responsabilisation nous obligent aussi à affronter notre acceptation de longue date des grands écarts qui existent entre la réussite des élèves riches et pauvres et entre les élèves blancs et ceux des minorités.

Ce n'est pas en attendant des échelons supérieurs comme le commissaire d'État, le gouverneur ou le gouvernement fédéral qu'ils trouvent les réponses que nous relèverons nos défis actuels. Bien que beaucoup de découvertes nouvelles importantes puissent être généralisées à tous les contextes du domaine de l'éducation, chaque district scolaire, école ou classe doit découvrir les adaptations qui réussiront dans son environnement pour ses élèves et

leur famille. Ce genre de leadership qui peut engendrer des réactions nouvelles et plus positives aux réalités locales doit émaner de plusieurs endroits au sein des salles de classe, des districts et des collectivités. Dans cet environnement complexe, il importe plus que jamais que les éducateurs exercent un leadership adaptatif et ce, à tous les niveaux.

*Note des auteurs* : Le travail des auteurs sur le leadership en éducation a été appuyé par la Fondation Wallace par l'entremise du State Action for Education Leadership Project (SAELP).

---

**Ronald A. Heifetz** et **Marty Linsky** sont des associés de Cambridge Leadership Associates ([www.cambridge-leadership.com](http://www.cambridge-leadership.com)), un cabinet de consultation, de développement et d'encadrement en leadership. Ils sont également professeurs à l'école de gouvernement John F. Kennedy de l'Université Harvard et auteurs de *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Harvard Business School Press, 2002).

**Reproduit avec l'autorisation de Cambridge Leadership Associates, LLC, [www.cambridge-leadership.com](http://www.cambridge-leadership.com), 2008. Tous droits réservés.**