



AUTOMNE 2008 – Volume I – Numéro 1  
ISBN 978-1-4249-7570-9 (PDF)

# en conversation

## Mener le changement

J'ai le grand plaisir de vous présenter le premier numéro d'*En conversation* – une collection de documents de réflexion à l'intention des leaders scolaires. J'espère que vous trouverez ces textes stimulants, inspirants – enthousiasmants même – et je vous encourage à les utiliser pour lancer un processus de discussion et de réflexion dans votre école et avec vos collègues. *En conversation* n'est que le point de départ d'un riche dialogue que j'espère avoir avec les leaders scolaires de la province. Isolés, nous sommes inévitablement limités, mais en conversation – et lorsque nous apprenons ensemble – rien ne nous est impossible.

*En conversation* porte sur le leadership en éducation. Chaque numéro mettra en lumière une idée ou une approche particulière, présentera des entrevues avec de « grands penseurs » et traitera de « grandes idées » et de leur application dans le monde de l'enseignement. Ce premier numéro porte sur la manière de mener le changement.

J'ai toujours cru que, chez les leaders en éducation, les leaders scolaires jouent un rôle unique et profondément important, celui de façonner leur propre communauté scolaire tout en influant sur la qualité du système éducatif. Nous avons tous entendu dire que les leaders scolaires viennent tout de suite après les enseignants quant à leur influence sur les résultats atteints par les élèves en milieu scolaire. À mon avis, la question essentielle est de savoir comment nous mettrons à profit cette constatation et quelles mesures nous prendrons pour réaliser pleinement notre potentiel.

La première réponse claire que je souhaite apporter est que nous agissons ensemble, en tant que communauté. J'ai souvent dit que si vous cherchez à savoir où en seront les pratiques de pointe dans une dizaine d'années, vous trouverez la réponse aujourd'hui quelque part dans une école de l'Ontario. Je crois donc que nous avons l'obligation morale de partager nos idées et de nous engager dans un dialogue sérieux et authentique.

La seconde réponse claire est que nous apprendrons en allant de l'avant et répondrons à ce que je crois être un impératif moral tout aussi important – la nécessité de l'apprentissage professionnel continu. La notion selon laquelle l'apprentissage est le travail à accomplir est l'un des concepts que je retiens tout particulièrement de l'entrevue que vous allez lire. Le perfectionnement professionnel n'est pas un à-côté mais fait partie intégrante de l'exécution quotidienne de nos responsabilités en matière de leadership.

C'est dans cet esprit que j'espère que cet article – basé sur le tout dernier livre de Michael Fullan intitulé *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders do to Help Their Organizations Survive and Thrive* – vous interpellera et suscitera des débats professionnels animés avec votre personnel, vos collègues et votre réseau d'apprentissage professionnel.

Je tiens à souligner que le dialogue véritable non seulement repose sur les divergences d'opinions mais aussi qu'il est enrichi par elles. Les documents de réflexion qui viendront constituer la collection présenteront peut-être un jour des idées contradictoires. Dans le texte qui suit, vous serez peut-être en désaccord avec certains points soulevés par Michael Fullan. En fait, il n'hésiterait pas à affirmer que les six secrets ne sont pas simplement une liste de conseils à appliquer mécaniquement mais plutôt des axes menant à une réflexion et une analyse plus profondes. Et, par dessus tout, ils doivent être éprouvés, explorés et évalués par rapport à vos pratiques de travail et votre expérience quotidienne.

Permettez-moi de conclure en vous proposant un défi, celui d'utiliser ce document de réflexion pour cerner votre propre théorie de l'action. Demandez-vous – en tant que particulier et en tant que membre d'une vaste communauté axée sur l'apprentissage professionnel – quels sont les secrets fondamentaux de votre efficacité et de votre succès. Puis, partagez-les avec moi. Je vous invite à m'envoyer un courriel à l'adresse [InConversation@ontario.ca](mailto:InConversation@ontario.ca) avant le 14 octobre 2008. Nous lirons vos messages et les ferons connaître à toute la communauté qui fréquente [la page d'En conversation](#) du site Web du Ministère ([www.ontario.ca/education](http://www.ontario.ca/education)).

Ce document de réflexion marque le début de ce qui sera, je l'espère, une démarche axée sur la recherche et la découverte. Je crois que nous partons d'une base très solide. Les directrices et directeurs d'école de l'Ontario sont animés d'une passion et d'un sens de l'engagement sans pareil. En tant qu'ancien directeur, je partage votre passion et votre engagement et j'anticipe le plaisir de lire vos réponses.

Le sous-ministre,

Steve Marshall





## Une entrevue avec Michael Fullan

**Avant de présenter vos six secrets, vous adressez certaines mises en garde aux lecteurs, notamment vous leur déconseillez d'adopter ces principes comme s'ils étaient des raccourcis vers l'excellence en matière de leadership. Avant de dévoiler ces secrets, pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?**

**R.** Les secrets dont je parle ne sont pas secrets comme s'il s'agissait de quelque chose de caché. Ils sont secrets parce qu'ils sont complexes, parce que leur sens profond est difficile à saisir et parce qu'on doit surmonter certains obstacles pour les apprécier et les mettre en oeuvre.

S'il s'agissait simplement d'un raccourci menant à une meilleure gestion du changement, tout le monde les mettrait en pratique. Ce n'est pas le cas. Il s'agit plutôt d'une théorie de l'action qui peut guider et influencer le leadership, qui s'adapte bien – elle s'avère juste, non seulement en éducation, mais aussi dans l'ensemble du secteur public et dans l'industrie privée – et qui tient compte de la complexité de l'environnement dans lequel nous travaillons.

Ainsi, les six secrets – qui représentent une formulation de cette théorie – sont complexes par nature.

Mais il s'agit également d'une trousse d'outils hautement efficaces qui représentent ce qu'il faut savoir pour amener un changement profond et durable. Ils permettent donc aux leaders d'aborder leur leadership avec beaucoup plus de confiance.

Voilà pourquoi j'ai écrit *The Six Secrets of Change*. Je voulais rendre ces secrets

### APPROFONDIR

#### Mener le changement

Pour mieux comprendre comment les six secrets reposent sur des fondements théoriques, sont enracinés dans la pratique et peuvent être adoptés par les leaders désireux de s'améliorer, lire le livre de Michael Fullan : *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders do to Help their Organizations Survive and Thrive*, San Francisco, Jossey Bass, 2008.

accessibles, faciliter leur compréhension et faire en sorte qu'on puisse les utiliser et les communiquer.

**Vous faites également allusion à cela lorsque vous examinez la différence entre la théorie et la technique.**

**R.** Oui. Une technique est un outil. Un outil – par là j'entends tous les types de technologie – ne pourra jamais dépasser la mentalité de celui qui l'utilise. On a tendance à dire « montrez-moi exactement ce que je dois faire ». Je pense qu'il s'agit là d'un faux raccourci. Cela ne peut pas mener à des résultats de qualité. L'objet de la théorie est de cerner la *pensée* qui sous-tend la technique.

« *Aucune situation n'est si claire qu'on puisse simplement prendre une technique toute faite et l'appliquer.* »

Lorsque je parle de théorie, je n'emploie pas ce terme dans le sens d'abstraction ou d'hypothèse, comme on l'entend couramment. Une théorie est un moyen très pratique d'examiner un problème et d'y apporter une solution.

Essentiellement, nous disons que la directrice ou le directeur d'école doit être une personne réfléchie. Aucune situation n'est si claire qu'on puisse simplement prendre une technique toute faite et l'appliquer. Il faut l'ancrer dans le problème tel qu'il

## APERÇU

### Théorie vs technique

Tiger Woods est un excellent exemple du mariage de la théorie et de la technique. Bien qu'il possède une technique hors pair, ce qui le distingue le plus est sa capacité de penser en fonction de l'environnement où il se trouve – un coup particulier, un certain parcours. C'est un golfeur qui pense.

est réellement. Il faut se servir de son intuition, être prêt à avoir des surprises et traiter des rapports humains en cause. Tout cela nous oblige à penser.

### Vous conseillez également aux lecteurs de mettre en doute les secrets?

**R.** Absolument. Le leadership est complexe et en continuel changement. Je recommande de se doter d'une bonne théorie parce que les théories ne présumant jamais une certitude absolue. Elles font preuve d'humilité face à l'avenir, tout comme doivent le faire les leaders.

« ... les bons leaders doutent constamment. »

Donc, les bons leaders doutent constamment. Ils se servent d'une théorie de l'action – comme les six secrets – pour se donner une orientation, mais ils restent ouverts au changement, aux surprises, aux nouvelles données pouvant les amener à modifier leurs décisions et leurs actions.

Ainsi, d'une part, je veux que le lecteur se dise « ah, ah! c'est en plein cela », mais d'autre part, je veux aussi qu'il pense « je ne crois pas que cela marcherait dans telle ou telle situation ». Plus une directrice ou un directeur d'école procédera ainsi, plus efficace elle ou il sera.

### C'est ce que vous voulez dire lorsque vous affirmez que les secrets sont fortement nuancés?

**R.** Effectivement. En 2006, Pfeffer et Sutton ont publié un livre intitulé *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*.

Pour les paraphraser, je dirais que la pleine vérité correspond à la signification la plus nuancée, tandis que la demi-vérité correspond aux secrets tels qu'énoncés. Il faut aller au delà des mots pour atteindre le sens profond.

Prenons l'exemple des communautés d'apprentissage professionnel qui sont très populaires partout en Amérique du Nord. Presque tout le monde prétend se livrer à des activités d'apprentissage professionnel, mais lorsque les spécialistes y regardent de plus près, ils trouvent souvent que le travail accompli est superficiel. On se contente de parler et de prendre des mesures qui restent à la surface. On ne fait jamais converger la discussion vers une action réfléchie.

Ce que je veux dire, c'est qu'à la surface, chacun de ces secrets est une demi-vérité qui sait retenir l'attention. Vous devez réellement les comprendre dans la pratique pour arriver à leur sens profond. À titre d'exemple, le premier secret – aimez vos employés – peut décrire une attitude cavalière si on ne va pas jusqu'à son sens profond. La signification la plus profonde de ce secret, c'est qu'il faut respecter et encourager toutes les personnes avec qui on travaille, mais qu'il faut aussi être sévère à l'égard des individus qui persistent à miner les efforts de l'école.

## APPROFONDIR

### Pfeffer et Sutton

Pour découvrir comment les leaders peuvent suivre l'exemple de la médecine en s'appuyant sur des données probantes plutôt que sur des demi-vérités, lire *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management* de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, Boston, Harvard Business School Press, 2006.

### Justement, si vous le voulez bien, passons en revue chacun de ces secrets, en commençant par le premier : aimez vos employés.

**R.** Ce que ce secret signifie vraiment, c'est qu'il faut avoir du respect pour tous les intervenants. Pour la directrice ou le

directeur d'école, cela signifie le personnel enseignant, le personnel de soutien, les parents, les leaders du monde des affaires, la communauté et ainsi de suite.

Pour faire preuve de respect, il faut éviter les extrêmes. À titre d'exemple d'un extrême, on pourrait penser à une directrice ou un directeur autoritaire que l'on respecte à contre-cœur, et qui, en fait, est à la tête d'une équipe d'enseignantes et d'enseignants qui ne se sentent pas appuyés. À l'opposé, on aurait un tenant du laisser-faire qui pourrait affirmer : « Les enseignantes et les enseignants sont des professionnels, donc il me suffit d'établir des attentes élevées et de ne pas m'ingérer dans leur travail ».

La position idéale est une intégration des deux extrêmes. Il faut être proactif. Il faut être là, interagir avec le personnel enseignant, faire preuve d'amour, de respect et de soutien. Et en même temps, il faut maintenir des attentes élevées.

Et cela va à la rencontre du deuxième secret – amenez vos gens à interagir dans un but précis. En fait, j'ai commencé à considérer les secrets d'une manière qui n'est pas traitée dans le livre, c'est-à-dire que les deux premiers secrets portent sur les personnes. La deuxième paire de secrets se rapporte aux connaissances et aux compétences, tandis que la troisième paire a trait aux systèmes.

Bien que tous les secrets se croisent et s'influencent mutuellement, cette approche nous offre une manière très utile de les considérer, c'est-à-dire au point de vue des personnes, des connaissances et des systèmes.

**En quoi consistent les six secrets...**

**PERSONNES**  
Aimez vos employés  
Amenez vos gens à interagir dans un but précis

**CONNAISSANCES/COMPÉTENCES**  
Le renforcement de l'expertise prévaut  
L'apprentissage est le travail

**SYSTÈMES**  
La transparence domine  
Les systèmes apprennent

**Parlons maintenant du deuxième secret : amenez vos gens à interagir dans un but précis.**

**R.** Il s'agit ici de la culture qui règne entre collègues. Autrement dit, que vous ayez 30 ou 100 enseignantes et enseignants, comment faites-vous pour amener tout le monde à travailler ensemble?

Une directrice ou un directeur d'école peut résoudre la question

en décidant de modifier son approche, en se faisant plus visible, en s'engageant davantage. C'est ce que fait la personne qui a tendance à donner des instructions. L'autre manière consiste à procéder indirectement, par l'entremise de l'équipe.

Par exemple, vous avez une enseignante ou un enseignant qui fait du bon travail mais dont la pratique pédagogique pourrait être améliorée.

Que feriez-vous pour l'aider? Vous pourriez offrir de l'encadrement individuel ou bien aborder la situation par le biais de la culture qui règne au sein de l'équipe.

« ... *le résultat positif... est qu'on peut constater des progrès... même si la directrice ou le directeur n'est pas dans l'école, pour ainsi dire.* »

L'important ici n'est pas seulement l'interaction entre collègues. Ce qui compte davantage, c'est le *motif* de leur interaction. À mon avis, ils devraient interagir pour deux raisons. Premièrement, leurs interactions devraient porter sur des données et sur les résultats des élèves (ce dont traite le secret numéro cinq). Et deuxièmement, ils devraient discuter des pratiques pédagogiques qui donnent des résultats.

Quels que soient les résultats souhaités – en littératie ou en numératie, par exemple – il y a peut-être dans l'école une enseignante ou un enseignant qui les atteint déjà. Il peut arriver aussi que l'école intègre des stratégies par suite de ses interactions avec le monde extérieur. Les enseignantes et les enseignants responsables de la réussite des élèves sont un bon exemple de cela.

Alors, ce que cherche la directrice ou le directeur d'école, c'est d'exercer non seulement une influence directe sur la culture, mais aussi une influence indirecte par le biais des membres de l'équipe. Et, bien entendu, le résultat positif que cela entraîne est qu'on peut constater des progrès, assister à l'adoption de mesures efficaces, même si la directrice ou le directeur n'est pas dans l'école, pour ainsi dire.

**Ce que vous venez de dire se rattache aussi aux remarques que vous avez faites un peu plus tôt sur l'efficacité ou l'inefficacité des communautés d'apprentissage professionnel.**

**R.** Oui. Lorsque cela ne marche pas, c'est superficiel. Ainsi, prenons l'exemple d'un cercle d'étude qui choisit un ouvrage, le lit et se rencontre chaque semaine pour en discuter. S'il n'existe aucun mécanisme pour orienter la discussion vers les changements les plus difficiles – les changements réels dont on aurait besoin dans la pratique – la discussion restera à la surface. C'est l'une des dangereuses demi-vérités dont je parlais. Le danger vient du fait que vous ne savez pas qu'il s'agit en fait d'une demi-vérité.

Vous faites les choses à la surface, vous avez l'impression d'accomplir quelque chose, vous n'agissez pas de façon trompeuse. Ce qu'il faut, c'est que la démarche soit rattachée à l'action. Les actes sont spécifiques, précis et non

## APERÇU

### **Amenez vos gens à interagir dans un but précis**

Un autre important concept dans le domaine des communautés d'apprentissage professionnel – et dans la culture qui règne entre collègues – consiste à s'orienter avec succès vers ce que j'appelle une attitude « nous-nous ». Lorsqu'une communauté d'apprentissage professionnel connaît du succès, les enseignantes et les enseignants cessent de dire « ma classe » et commencent à parler de « notre école ». Et ils le font moins à cause de l'influence du leader – bien que ce soit toujours un facteur important – qu'à cause de l'influence de leurs collègues. C'est le secret numéro deux.

négociables. Il s'agit là de concepts qui se trouvent sous la surface.

Si on reprend l'exemple du cercle d'étude, les membres peuvent choisir un concept qu'ils ont lu dans un livre, l'appliquer en classe, puis discuter de la réussite (ou de l'insuccès) de l'expérience. C'est à ce moment là que l'apprentissage véritable a lieu – lorsqu'on commence à mettre la théorie en pratique.

**Passons maintenant à la paire de secrets basée sur les connaissances, que pouvez-vous nous dire sur le numéro trois : le renforcement de l'expertise prévaut?**

**R.** Ce secret repose sur la notion selon laquelle le renforcement de l'expertise prime la tendance à porter des jugements catégoriques. Ces éléments sont les deux parties d'un tout.

*« Tous les secrets doivent vraiment passer l'épreuve de la motivation. »*

Ici, la directrice ou le directeur d'école doit adopter l'attitude selon laquelle « le chemin de l'amélioration passe par le renforcement de l'expertise des ensei-

gnantes et des enseignants – leurs connaissances et leurs compétences ». Tel sera le but que poursuivra la directrice ou le directeur. Et bien entendu, les interactions entre collègues entrent également en jeu.

À l’opposé – et c’est une grave erreur – vous communiquez sur un ton négatif ou péjoratif. Ainsi, par exemple, ce problème a entraîné l’échec de la plupart des stratégies en Angleterre et aux États-Unis. On a commencé en insistant fortement sur la responsabilisation, puis on a relégué au second plan le renforcement de l’expertise. Ce n’est pas tant que le jugement est faux, mais le fait d’adopter une attitude critique au début d’une relation n’est pas propice à motiver la personne. Il est important de savoir comment révéler à quelqu’un ses lacunes sans donner l’impression qu’on blâme la personne. Telle est l’essence du secret numéro trois.

Le laisser-faire représenterait une troisième manière d’aborder la situation. En ce cas, on espère que les problèmes se résoudront d’eux-mêmes avec le temps ou on organise des ateliers de perfectionnement professionnel qui sont peu efficaces.

Un critère permettant de juger de l’efficacité de votre approche – en fait, ceci s’applique à tous les secrets – consiste à vous demander si l’application du secret a motivé les gens à faire un effort et à obtenir des résultats. Tous les secrets doivent vraiment passer l’épreuve de la motivation.

Mais attention, je ne suis pas en train de dire que si vous décidez de mettre en application un des secrets le lundi, vous constaterez que votre équipe est plus motivée le mardi. Cependant, vous noterez assez rapidement les effets motivateurs de vos initiatives, disons en l’espace d’un an. Et cette motivation à son tour exerce un effet de levier sur tous les secrets.

L’autre qualité du renforcement de l’expertise – et cela nous mène directement au secret suivant – est que l’application de ce principe doit être intégrée dans le travail quotidien.

### Quatrième secret : l’apprentissage est le travail?

**R.** C’est la seconde partie de la paire de secrets portant sur les connaissances. Vous devez implanter dans la culture de l’école la notion selon laquelle l’apprentissage professionnel fait partie intégrante du travail quotidien. Et je distingue l’apprentissage professionnel du perfectionnement professionnel, que mon collègue Peter Cole a qualifié d’« excellent moyen d’éviter le changement ».

Le perfectionnement professionnel est généralement quelque chose qui entraîne un déplacement, une activité déconnectée du lieu de travail. On en retire de bonnes idées, mais à moins d’avoir une culture de l’apprentissage axée sur leur application dans le travail quotidien, on ne fait pas de percée importante.

Comme l’a dit Richard Elmore, on ne peut pas effectuer de changement substantiel à moins d’apprendre dans le milieu où l’on travaille.

De plus, l’environnement change rapidement. Malgré l’apparition de nouvelles technologies, ce principe garde toute sa validité. Les meilleures organisations disent : « Si nous n’avons pas réussi à créer

#### APPROFONDIR

##### **Peter Cole**

Pour comprendre le point de vue de Peter Cole et découvrir ce qui constitue, à son avis, la conception la plus efficace de l’apprentissage professionnel, lire *Professional Development: A Great Way to Avoid Change*, Centre for Strategic Education (CSE), 2004.

#### APPROFONDIR

##### **Richard Elmore**

Pour savoir comment Richard Elmore envisage le rapport entre l’apprentissage contextuel et l’amélioration continue, lire *School Reform From the Inside Out: Policy, Practice, and Performance*, Cambridge, Harvard Education Press, 2004.

un environnement qui permet aux gens d'apprendre jour après jour, nous avons échoué. »

**Nous passons maintenant aux systèmes. Pouvez-vous nous en dire davantage sur le cinquième secret : la transparence domine?**

**R.** La transparence se rapporte à deux choses : les résultats – c'est-à-dire le rendement des élèves – et les pratiques pédagogiques qui permettent ou non d'atteindre ces résultats.

« ... à moins d'avoir une culture de l'apprentissage ... on ne fait pas de percée importante. »

Vous constaterez que la plupart des exemples de responsabilisation ne considèrent que les résultats. Cela vous indique seulement si vous avez réussi ou

échoué. On a aussi besoin de transparence en matière de pratiques pédagogiques. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie a fait un excellent travail dans ce domaine, par exemple, en déterminant quelles pratiques produisent les meilleurs résultats et en qualifiant celles-ci de pratiques pédagogiques à haut rendement.

Alors, il faut d'abord cerner les stratégies qui donnent les meilleurs résultats, puis

les mettre à la disposition du plus grand nombre. Ensuite, il faut de la transparence quant aux pratiques pédagogiques suivies par vos enseignantes et vos enseignants. Vous devez examiner comment ils utilisent les stratégies proposées pour améliorer leurs pratiques pédagogiques et obtenir de meilleurs résultats.

**Cela représente un énorme changement de culture...**

**R.** En effet, et si on pense de nouveau à cette enseignante ou à cet enseignant, on doit se demander quel concours de circonstances l'amènera à améliorer ses pratiques pédagogiques.

Trois éléments sont nécessaires à l'amélioration de l'enseignement. Cette enseignante ou cet enseignant pourra s'améliorer premièrement, lorsque la transparence règne – c'est-à-dire lorsque nous connais-

sons ses pratiques pédagogiques et les résultats qui en découlent. Deuxièmement, lorsque nous avons créé un environnement où

« ... combinez ces secrets ... et vous obtiendrez le plus puissant levier possible. »

les gens sont compréhensifs et ne passent pas de jugement catégorique. Et troisièmement, lorsque nous aidons cette personne. La transparence, une attitude exempte de jugement catégorique et une aide appropriée font toute la différence.

Alors, si vous rassemblez tous ces facteurs et combinez les secrets – la transparence, l'amour de ses employés, les interactions entre collègues, le renforcement de l'expertise et le fait que l'apprentissage est le travail –, vous obtiendrez le plus puissant levier possible afin de motiver cette personne à changer ou, dans certains cas, à prendre sa retraite, ce qui peut aussi être une bonne solution.

## APERÇU

### La transparence domine

Si vous entrez dans une école où la transparence domine, vous pouvez demander à la directrice ou au directeur combien d'élèves de 9<sup>e</sup> année ont des difficultés en mathématiques. Elle ou il peut vous montrer immédiatement des données pertinentes. Si vous posez la même question à l'un des enseignants de mathématiques de 9<sup>e</sup> année, il peut nommer les élèves ayant des difficultés. Un tableau de données, affiché sur le mur, est un exemple de transparence. Un tel tableau représente la précision et la transparence à leur meilleur, compte tenu de l'application des autres secrets. Cela signifie que les enseignantes et enseignants, les mentors en littératie, la directrice ou le directeur ont tous cette information sous les yeux. Ils savent quels élèves réussissent et quels élèves ont des difficultés.

**J'aimerais revenir à cette notion d'interaction entre les secrets, mais pour le moment, parlons un peu du secret numéro six : les systèmes apprennent.**

**R.** En fait, ce secret porte sur la globalité de l'apprentissage continu. On peut exprimer cette idée en disant que l'apprentissage se poursuit même après le départ du leader.

Cet aspect du secret correspond à ce que je décrirais comme une intégration du leadership selon laquelle les directrices et les directeurs d'école sont conscients de leur responsabilité de former d'autres leaders. En fait, ils le font tout naturellement. Par exemple, au lieu de résoudre les problèmes dans l'isolement, ils pensent à cultiver le leadership chez les autres. Bien entendu, cela donne de bons résultats à court terme. Mais c'est également positif au point de vue systémique parce que, lorsqu'un leader part, le système continuera probablement de fonctionner dans le même sens. Donc, la moitié de ce secret a trait à une vaste collaboration qui contribue à former la prochaine génération de leaders tout en réglant les problèmes actuels.

L'autre aspect de ce secret porte sur la façon dont les leaders font face à la complexité. En dépit de la situation, un leader inefficace fera peut-être preuve de trop d'assurance et affirmera : « J'ai raison, alors ne me dites pas le contraire, même s'il s'avère que je suis dans l'erreur ». L'autre facette de l'inefficacité est celle du leader tellement dépassé par la complexité de la situation qu'il s'en trouve paralysé et sombre dans l'indécision.

## APPROFONDIR

### Jim Collins

Jim Collins cherche à expliquer comment les entreprises peuvent passer de bonnes à excellentes et décrit le type de leadership dont elles ont besoin. Lisez *Good to Great*, New York, HarperCollins, 2001.

## APERÇU

### Succès durable

Il n'est pas impossible de réussir sans posséder ces qualités, mais un jour vous risquez d'être pris à votre propre jeu. D'ailleurs, comme le dit Peter Block (auteur de *The Empowered Manager*), pourquoi bien faire quelque chose de mal? Les six secrets ont trait au succès durable, et on ne peut connaître un succès durable à moins de motiver un grand nombre de personnes à continuer de bien travailler.

Ici encore, vous constaterez qu'il faut un juste milieu. Parfois, les leaders doivent être plus confiants que la situation ne le permet. Mais par ailleurs, ils doivent savoir demeurer humbles. Donc, idéalement, le leader n'est pas humble au point d'avoir peur d'agir ni confiant au point de rater l'apprentissage inhérent à toute situation.

« Parfois, les leaders doivent être plus confiants que la situation ne le permet. »

Comme Jim Collins le dit dans son livre *Good to Great* : « Les grands leaders ont deux qualités : une profonde humilité personnelle et une intense volonté professionnelle. » J'aime également la définition de la sagesse que nous donnent Pfeffer et Sutton : « Utilisez vos connaissances tout en doutant de ce que vous savez. »

**Plus vous parlez des secrets, plus il devient clair qu'ils sont interconnectés. Pouvez-vous nous en dire davantage à ce sujet?**

**R.** On peut aborder la question dans l'autre sens, c'est-à-dire lorsque nous ne reconnaissons pas cette interconnexion. Vous savez, comme les situations sont complexes et qu'on est à court de temps, il est compréhensible que les gens cherchent des solutions rapides.

Ce qui se passe, c'est qu'on parle souvent en ne tenant compte que d'une variable à la fois. La tendance à simplifier est naturelle chez les êtres humains. On considère seulement une ou deux variables, et c'est ce qui nous attire des ennuis. Voilà pourquoi il est si difficile d'avoir une pensée globale, à l'échelle des systèmes.

## APPROFONDIR

### Peter Block

Dans *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987, Peter Block montre aux lecteurs comment se donner une puissante vision de l'avenir – une vision qui fait appel au meilleur d'eux-mêmes et de leur entourage.

Lorsque vous vous concentrez sur un secret, vos efforts ont également des répercussions sur un autre secret. Ainsi, « aimez vos employés » et « amenez vos gens à interagir dans un but précis » viendront se renforcer réciproquement.

On peut aussi dire que la faiblesse d'un secret est la force d'un autre secret. La transparence, par exemple, représente

« *Si vous appliquez seulement un secret à la fois, vous vous privez de la synergie.* »

la puissance qui se dégage lorsqu'on considère uniquement les faits. L'interaction entre collègues peut être vue comme une variable atténuée de ce principe. Lorsque vous

combinez ces deux secrets, vous avez une interrelation entre la responsabilisation – synonyme de pression – et l'interaction entre pairs – synonyme de soutien.

Si vous appliquez seulement un secret à la fois, vous vous privez de la synergie, de l'effet multiplicateur. Vous aurez peut-être aussi des difficultés parce que la faiblesse de ce secret ne sera pas contrebalancée par la force d'un autre secret.

### **Quel conseil donneriez-vous aux directrices et aux directeurs d'école qui désirent intégrer les secrets dans leur vie professionnelle?**

**R.** Je me concentrerais sur deux aspects. Au plan individuel, je suggérerais aux directrices et aux directeurs d'école de faire une autoévaluation en se basant sur les dimensions de cette théorie de l'action (ou de toute autre théorie). Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses? Qu'est-ce qui est déjà en place? Qu'est-ce qui ne l'est

## APPROFONDIR

### Roger Martin

Dans *The Opposable Mind*, Boston, Harvard Business School Press, 2008, Roger Martin va plus loin que la question « à quoi pensent les grands leaders » pour se demander « comment ils pensent ». L'hypothèse principale de son livre repose sur le concept de pensée intégrative, ce qui, selon Michael Fullan décrit ce que font les penseurs qui appliquent les six secrets.

pas? Quelles sont les hypothèses utilisées lorsqu'on veut amener des changements? Quelle est leur propre théorie de l'action? Autrement dit, je leur recommande de prendre un certain recul et de réfléchir. Les leaders scolaires devraient avoir pour attitude de chercher constamment la réponse à trois questions : quelle est notre performance par rapport à notre point de départ, quelle est notre performance par rapport aux autres écoles et quelle est notre performance par rapport à des normes externes?

Deuxièmement, je suggérerais aux directrices et aux directeurs d'école de rendre le matériel vivant en appliquant les secrets dans leur milieu de travail et en les explorant avec d'autres personnes. Un groupe de personnes ouvertes et désireuses d'apprendre les unes des autres peut enseigner beaucoup de choses. Les directrices et les directeurs d'école à toutes les étapes de leur carrière peuvent apprendre les uns des autres.

Pour aller de l'avant, il est également important de bien entretenir la filière des nouveaux leaders. Je pense donc qu'il faut se demander : comment pouvons-nous amener les meilleures personnes à vouloir devenir directrices ou directeurs d'école et comment pouvons-nous les aider à se développer dans l'exercice de leurs fonctions. Plus nous allons de l'avant et reconnaissons le rôle essentiel joué par les directrices ou les directeurs d'école, plus nous comprenons combien il est important de faire tout en notre pouvoir pour les aider à croître et les appuyer. Il faut que chaque école ait les meilleurs leaders possibles.

**Quels sont les secrets de votre réussite? Je vous invite à nous en faire part à [InConversation@ontario.ca](mailto:InConversation@ontario.ca) d'ici le 14 octobre 2008. Nous les lirons et les**

**partagerons avec la communauté en les affichant à la page d'[En conversation](#) du site Web du Ministère ([www.ontario.ca/education](http://www.ontario.ca/education)).**