

## Leadership et pensée intégrative

### Une entrevue avec Roger Martin

Dans son discours d'ouverture du Colloque des directions d'école de 2009, Roger Martin a présenté son ouvrage, intitulé *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, a exposé son point de vue sur la résolution de problèmes, sur le processus décisionnel et sur les processus de raisonnement et de pensée propres aux leaders efficaces.

Nous avons consacré le numéro du printemps 2009 d'*En conversation* aux idées de M. Martin et avons discuté avec lui de ce qui l'a mené à cette approche unique de la résolution de problèmes et de son application aux défis auxquels les leaders sont confrontés tous les jours. À l'époque, nous avons souligné qu'il serait tout naturel que les lectrices et lecteurs de l'ouvrage – qui porte sur le leadership en affaires – s'interrogent sur la transférabilité de ces concepts au leadership dans le milieu de l'éducation. C'est précisément l'étude du processus décisionnel des leaders scolaires qui a inspiré en grande partie la théorie de pensée intégrative de M. Martin. Ses travaux reposent sur le principe selon lequel les leaders efficaces possèdent un ensemble de capacités de raisonnement qui transcendent leur contexte et s'appliquent quel que soit l'environnement.

Près de cinq ans plus tard, nous rééditons cet important numéro d'*En conversation* pour attirer à nouveau l'attention sur la façon dont M. Martin aborde la résolution de problèmes complexes et pour souligner la pertinence de cette approche pour l'Ontario et le Cadre de leadership de l'Ontario.

Les effets de sa théorie de « pensée intégrative » pour résoudre les problèmes complexes se font sentir dans les écoles de commerce, dans le monde des affaires et dans les classes de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année en Ontario, où les élèves apprennent à résoudre leurs problèmes à l'aide de cette approche créative.

Le Cadre de leadership de l'Ontario comprend maintenant des « ressources personnelles en leadership », qui englobent l'aspect cognitif du leadership ou, comme le dirait M. Martin, « la façon dont les leaders efficaces réfléchissent » plutôt que « la façon dont ils agissent ».

C'est avec grand plaisir que je relance ces grandes idées aux leaders scolaires et aux leaders du système de l'Ontario en ce début d'année. J'espère que, tout comme moi, vous en tiendrez compte dans vos pratiques. Le leadership laisse une grande place à la créativité, et nous avons la chance incroyable de compter parmi nous un penseur du leadership que Thinkers50 place au troisième rang des penseurs les plus influents au monde dans le domaine de la gestion.

Le sous-ministre de l'Éducation,

George Zegarac



**La plupart des gens qui assument un poste de leadership demanderaient intuitivement « que dois-je faire? » pour être un leader efficace. Selon vous, « que dois-je penser? » est la question plus pertinente. Comment en êtes-vous arrivé à ce point de vue?**

**R.** Deux parcours m'y ont mené.

Premièrement, durant ma carrière de conseiller, j'ai travaillé avec de nombreux organismes et observé énormément de situations. Je me suis rendu compte que le leadership efficace est étroitement lié au contexte.

Le leadership efficace dans une situation peut exiger une concentration des efforts sur les activités essentielles. Une autre situation peut requérir une optique plus vaste. Par conséquent, le contexte est

*« ...le contexte est important... la bonne démarche dans un contexte peut être tout à fait mauvaise dans un autre. »*

important. La bonne démarche dans un contexte peut être tout à fait mauvaise dans un autre. Dans cette optique, il est évident qu'il est inutile de donner aux leaders une formule qui leur dit « ce qu'il faut faire ».

Deuxièmement, mes lectures m'ont mené à ce point de vue. La culture populaire m'a toujours intéressé et, dans la même veine, je lis tous les succès de librairie du domaine des affaires pour me tenir au courant des idées et des tendances populaires du moment.

Or ces livres, qui portent généralement sur ce que les leaders devraient faire, sont très contradictoires. En outre, dans bien des cas, ils donnent des conseils qui ne peuvent être mis en pratique – des conseils comme « soyez créatif » ou « ne vous laissez pas distraire par les choses peu importantes ». Essentiellement, ces livres disent « pourquoi n'êtes-vous pas plus intelligent? ». Il n'est pas utile d'apprendre qu'il est préférable d'agir d'une façon plus intelligente. C'est un conseil impossible à mettre en pratique.

Donc, en même temps, je constatais la grande variété de mesures que les dirigeants prenaient en fonction du contexte et, en même temps, je lisais des livres qui donnaient des conseils très différents. J'en ai conclu que si je voulais donner à un cadre supérieur des conseils qu'il pourrait mettre en pratique, il était inutile de lui dire « ce qu'il faut faire ». Je me suis donc mis à la recherche de connaissances qui pouvaient non seulement être mises en pratique, mais également généralisées.

**Cela semble être un acte extrêmement optimiste à la lumière de ce que vous aviez observé.**

**R.** Oui, et j'aurais certainement pu adopter un point de vue nihiliste – ce que certaines personnes font – et dire que la gestion ne peut être enseignée et doit être apprise uniquement par la pratique. Si l'on agissait selon ce point de vue, on fermerait toutes les universités et écoles secondaires et l'on irait travailler comme apprentis.

Mais en parlant avec des gens qui ont réussi, j'ai commencé à constater qu'il y avait quelque chose de généralisable – il semblait y avoir un schéma de pensée. Et il transcendait les limites du contexte.

*« ...il y a, en fait, un "point de pincement" entre le contexte et l'action. C'est la pensée. »*

Par exemple, je me souviens de deux situations de consultation dans lesquelles un dirigeant respecté s'apprêtait à prendre sa retraite. L'un d'eux travaillait dans une école élémentaire et l'autre dans un important cabinet d'avocats. La requête était la même dans les deux cas : nous savons ce que ces leaders font, nous aimons ce qu'ils font et nous apprécions leurs décisions, mais nous ignorons comment ils les prennent. On m'a donc essentiellement demandé de découvrir comment ils accomplissent ce qu'ils font.

J'ai découvert que, même si ces deux personnes évoluaient dans des milieux très différents – une école et un cabinet d'avocats –, certaines choses semblaient remarquablement similaires; en particulier, la pensée qui sous-tendait leurs actions.

J'ai commencé à me demander si l'action masquait la pensée. Je me demandais s'il pouvait y avoir des modes de pensée communs qui menaient à des actions tout à fait différentes. C'est à dire, bien que vous ne puissiez pas généraliser à partir de l'action, vous pourriez peut-être généraliser à partir de la pensée. C'est ce qui m'a incité à agir.

## APERÇU

Élément essentiel de la pensée intégrative, l'optimisme est défini comme suit par **Daniel Goleman** : « L'optimisme c'est d'escompter fermement que tout se passera bien dans la vie, malgré les obstacles et les déconvenues. » L'importance pour les leaders de l'Ontario de choisir l'optimisme est abordée dans le numéro d'hiver 2009 d'*En conversation* : **Un leadership axé sur des valeurs.**

J'ai interviewé le plus grand nombre possible de personnes qui ont très bien réussi et étaient considérées comme étant exceptionnelles dans leur propre domaine. Cette recherche m'a convaincu qu'il y a, en fait, un « point de pincement » entre le contexte et l'action. C'est la pensée.

Peu importe le contexte dans lequel ils évoluent, ces dirigeants émérites ont un mode de pensée qui les incite à prendre des mesures efficaces. Ces mesures n'ont rien en commun. Mais le mode de pensée – que j'en suis venu à qualifier de pensée intégrative – peut être généralisé. Et je suggère qu'il vous permettra d'être un meilleur dirigeant.

**Un des concepts de base de la pensée intégrative est la capacité d'envisager des solutions de rechange apparemment contradictoires. Pourquoi est-elle si importante?**

**R.** Elle est importante parce qu'elle permet d'arriver à une solution préférable à l'une ou l'autre des solutions de rechange. On enseigne aux économistes à l'aide d'un modèle classique reposant sur le compromis entre les fusils et le beurre. Vous pouvez avoir uniquement des fusils, uniquement du beurre ou une combinaison quelconque des deux. La courbe formée par toutes ces combinaisons prises ensemble est essentiellement la limite du possible – c'est la frontière acceptée.

Tout cela est valable. Mais si vous pouvez faire mieux? Si vous pouvez avoir les fusils et le beurre? Pour cela, il faut que vous adoptiez une nouvelle approche qui vous mènera dans une autre direction.

Essentiellement, le monde progresse lorsque nous repoussons ces limites au lieu de rester dans le domaine des compromis. Les nouvelles technologies sont importantes à cet égard parce qu'elles nous permettent d'accomplir des choses que nous ne pouvions accomplir auparavant.

Pareillement, je considère la pensée intégrative comme une forme de technologie – une technologie de la pensée – qui peut nous aider à repousser les limites des possibilités.

*« ...Je considère la pensée intégrative comme une forme de technologie... qui peut nous aider à repousser les limites des possibilités. »*

Par exemple, dans une école vous pourriez envisager une formation accrue pour les enseignantes et enseignants ou un accroissement des ressources d'apprentissage. Il faudrait faire un compromis. La question est la suivante : comment puis-je avoir les deux? Et si je pouvais trouver une meilleure façon?

**Vous suggérez donc que la pensée intégrative est la technologie que nous utiliserions pour produire la meilleure démarche, pour repousser les limites du possible?**

**R.** Oui. On ne peut inventer une nouvelle approche en restant au même niveau d'abstraction. Au niveau où l'on oppose « plus de formation » à « plus de ressources », on est en présence de choix vraiment disparates.

Lorsque vous cherchez une réponse, vous devez aller plus loin et explorer les théories sous-jacentes à la formation et aux ressources.

*« Vous pourriez envisager une formation accrue pour les enseignants ou un accroissement des ressources d'apprentissage. Il faudrait faire un compromis. La question est la suivante : comment puis-je avoir les deux? »*

### Que voulez-vous dire par théories sous-jacentes?

**R.** Cela a trait à la façon dont votre cerveau fonctionne. Vous voyez des choses dans le monde – des données pures – et vous en tirez une signification. Vous accumulez les significations jusqu'à ce que vous arriviez à une conclusion.

Par exemple, quelqu'un pourrait conclure que parce que je porte un costume gris à rayures je suis un homme d'affaires conservateur. Cette conclusion est tirée du raisonnement suivant : « J'ai vu beaucoup de gens habillés de cette façon et ils sont comme cela. Par conséquent, Roger est comme cela. »

Vous êtes donc parti de données directement observables – sur lesquelles nous serions tous d'accord – et avez fait une inférence d'ordre élevé. Une autre personne examinant la même situation par temps gris, comme aujourd'hui, dirait peut être : « Il aime porter du gris par temps gris. » Une conclusion complètement différente fondée sur une série d'inférences.

### Comment cela s'appliquerait-il à votre exemple « formation contre ressources »?

**R.** Une série semblable d'inférences sous-tend « l'achat de ressources » – il y a une théorie, un ensemble d'hypothèses concernant la raison pour laquelle l'achat de ressources est une bonne option, les avantages que nous procureraient de nouvelles ressources et la façon dont cette option nous rapprocherait de nos objectifs. Il y a une théorie semblable concernant la raison pour laquelle la formation serait une bonne option.

Vous devez cerner ces hypothèses sous-jacentes et repérer la logique. Vous devez demander : « Pourquoi l'achat de ressources est-il une bonne option? Quels sont les avantages de cette option? Quels sont ses inconvénients? Pourquoi la formation des enseignantes et des enseignants est-elle une bonne option? Quels en sont les inconvénients? ».

Puis, vous devez poser la question suivante : « Y a-t-il une autre option que nous n'avions pas envisagée – une option qui nous procure les avantages de la formation des enseignants et des nouvelles ressources, tout en éliminant les inconvénients des deux options? ».

## APPROFONDIR

Si la pensée intégrative est si utile, pourquoi les gens n'utilisent-ils pas tout le temps leur esprit opposable? La réponse à cette question réside en partie dans ce que Peter Senge appelle les « modèles mentaux ». Pour en savoir plus sur les modèles mentaux et les organismes apprenants, lire **Peter Senge**.

### Pourriez-vous illustrer cela à l'aide d'un exemple tiré de votre propre expérience.

**R.** Oui. Je vais vous donner un exemple personnel. Lorsque je suis arrivé à la Rotman School, on m'a dit essentiellement que je devais être un doyen orienté vers l'enseignement ou un doyen orienté vers la recherche. Voilà les options, un point c'est tout.

Si vous êtes un doyen orienté vers la recherche, vous préférerez la recherche à l'enseignement, vous attirerez des professeurs qui font de la recherche, vous réduirez leurs heures d'enseignement pour leur permettre d'effectuer leurs recherches et vous octroierez plus d'argent à la recherche. Et cela constituera votre image de marque. Les étudiants seront peut-être moins heureux – c'est un exemple d'inconvénient associé à cette option –, mais c'est le résultat.

Par contre, vous pouvez être un doyen orienté vers l'enseignement. Vous mettez l'accent sur l'enseignement et préférez celui-ci à de la recherche. Votre corps enseignant ne sera pas aussi fort en recherche – un inconvénient –, mais vos étudiants seront heureux.

J'aurais pu choisir une option ou l'autre, mais je ne voulais pas faire ce choix. Il me semblait qu'il y avait y avoir une meilleure approche. J'ai donc dû réfléchir à la logique du doyen orienté vers la recherche et du doyen orienté vers l'enseignement. Par exemple, en vertu de la logique du doyen orienté vers la recherche, que pensons-nous des étudiants? Que pensons-nous des professeurs? Quels sont les

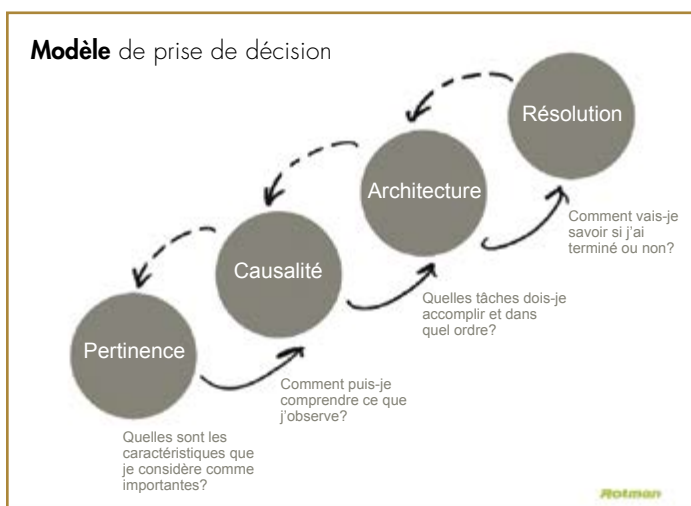
« Vous devez cerner [les] hypothèses sous-jacentes et repérer la logique. »

avantages? Quels sont les inconvénients? J'ai dû également réfléchir à la logique du doyen orienté vers l'enseignement.

Par suite de cette réflexion, au lieu de choisir j'ai dit : « Voilà la réponse : nous laisserons nos professeurs enseigner la recherche qui les passionne. Les gens capables d'enseigner et de faire de la recherche seront les mieux récompensés. J'éliminerai les cours ne se rapportant pas à une recherche qui passionne quelqu'un. Je vais autoriser la création de nouveaux cours portant sur la recherche qui passionne quelqu'un. Les étudiants seront heureux et bien servis, non seulement parce qu'ils auront des professeurs enthousiastes, mais parce qu'ils apprendront à devenir eux-mêmes des scientifiques. »

Dix ans plus tard, il n'y a pas de compromis entre l'enseignement et la recherche. Les meilleurs chercheurs sont les meilleurs enseignants, et les pires chercheurs sont les pires enseignants. C'est exactement l'opposé de la norme. Et cette situation existe parce que nous avons créé un nouveau système qui permet de contourner le compromis.

**Dans votre livre, vous décrivez les quatre étapes du processus de réflexion et de prise de décision. La première, que vous appelez « pertinence », s'articule autour de la question « quelles sont les choses importantes » dans n'importe quelle situation donnée. Comment un penseur intégratif franchirait-il cette étape?**



© 2007, Roger Martin

**R.** À cette étape-ci, le penseur intégratif est plus ouvert à la complexité et est prêt à considérer davantage d'aspects du problème. Vous n'entendrez jamais un penseur intégratif dire « recherchez la simplicité ». Ce penseur tiendra compte de choses que les autres négligeront.

En milieu scolaire, cela signifierait une directrice ou un directeur d'école qui accepte d'envisager, par exemple, qu'une variété de facteurs influence le rendement des élèves. Ce directeur ou cette directrice d'école ferait du remue-méninges pour envisager la situation dans une optique plus complexe mettant en cause un plus grand nombre de facteurs. Ces derniers pourraient être des facteurs extérieurs à l'école, notamment le milieu familial ou d'autres facteurs qui ne sont pas pris en compte habituellement.

«... Vous n'entendrez jamais un penseur intégratif dire "recherchez la simplicité". »

En faisant cela, vous ouvrez la porte à un plus grand nombre de possibilités. En effet, en limitant le nombre de choses que vous considérez comme importantes dans une situation donnée, vous limitez la matière première avec laquelle vous pouvez travailler.

**Vous conseillez donc d'éviter l'hypothèse « tout le monde connaît les facteurs clés ».**

**R.** Oui, mais seulement lorsqu'il y a un problème. Si les choses vont bien et qu'aucun compromis n'est nécessaire, on peut s'en tenir aux facteurs que tout le monde connaît. En effet, ils sont nos modèles de vie – ceux qui nous aident à assumer. Si nous prenons le temps d'appliquer la pensée intégrative à toutes les situations, nous agirions trop lentement.

Il y a dans le cerveau des penseurs intégratifs un signal d'alarme qui dit : « Je dois faire un choix que je ne veux pas faire. »

À ce point-là, ils prennent du recul et se demandent : « Pourquoi ma façon d'envisager ce problème rend-elle ce choix indésirable? Qu'est-ce qui me déplaît? ». Puis, ils posent d'importantes questions, notamment : « Est-ce que je simplifie trop le problème? Y a-t-il un aspect que je devrais considérer, mais que je néglige actuellement? », etc.

## Ce signal d'alarme leur dit qu'il est temps d'utiliser leurs mécanismes de réflexion?

**R.** Exactement. Et il engendre une confusion chez les gens. Ils se demandent : « dois-je faire cela tout le temps? ». Je leur réponds oui et non. C'est une capacité qui devrait être constante. Mais vous n'avez pas besoin de la pensée intégrative quand quelqu'un vous demande si vous désirez du thé ou du café. Vous en avez besoin lorsque vous êtes obligé de faire un choix et que cela vous déplaît. C'est à ce moment que vous devez déterminer s'il y a ou non une meilleure façon de procéder.

### APERÇU

Les penseurs intégratifs embrassent le « désordre » et la complexité. Ils reconnaissent l'importance de distinguer entre les problèmes techniques et les enjeux adaptables et de reconnaître ce que Heifetz et Linsky appellent le « leadership d'adaptation ». Voir la vidéo de [Ron Heifetz](#) à la conférence Perspectives multiples et collaboration pour un leadership stratégique.

Le leader traditionnel dit « la responsabilité commence ici; je prends toutes les décisions pénibles ». Le penseur intégratif dit « je ne veux pas prendre les décisions pénibles; je refuse ».

### La deuxième étape du processus, que vous appelez « causalité », consiste à définir les relations entre les facteurs prépondérants.

**R.** Oui, elle consiste essentiellement à créer un modèle de fonctionnement du système dans votre esprit.

Par exemple, un penseur conventionnel dirait « plus d'argent signifie de meilleurs résultats, moins d'argent signifie des résultats moins bons » selon une relation linéaire.

Un penseur intégratif étudierait la situation plus à fond et conclurait que l'argent est important jusqu'à un certain point. Sans un certain montant d'argent, vous ne pouvez rien produire. Mais la relation n'est pas nécessairement linéaire. Il peut y avoir un point de rendement décroissant, d'autres facteurs en

jeu pourraient ne pas avoir été envisagés ou vous pourriez croire que X cause Y, alors qu'en réalité Y cause X.

Je devrais souligner que le modèle que vous créez sera toujours approximatif. Vous devrez faire des estimations. Vous connaîtrez certaines choses. Vous devrez peut-être supputer d'autres.

Mais ce qui compte, c'est d'envisager la situation d'une manière plus rigoureuse en allant au-delà de ce qui est évident. Pour ce faire, vous devez vous demander « ai-je créé un modèle simpliste ou un modèle complexe et dynamique qui tient compte de toutes les relations fondamentales? ».

### Dans la troisième étape, appelée « architecture », vous parlez de la manière dont on doit s'y prendre pour régler un problème et décider quelles tâches accomplir et dans quel ordre.

**R.** Oui. Et la clé consiste à tenir compte de l'ensemble en travaillant sur les parties.

Cette notion est particulièrement importante dans les situations complexes. Si vous voulez vous rendre au plus haut point de l'Afrique orientale, il y a un algorithme très simple :

*« ...la clé consiste à tenir compte de l'ensemble en travaillant sur les parties. »*

marchez en montant une pente. Vous finirez par arriver au sommet du mont Kilimandjaro, parce que c'est la seule montagne qui se dresse dans une immense plaine.

Si je vous demandais de vous rendre au plus haut point de l'Himalaya, vous auriez peu de chance d'arriver au sommet du mont Everest. En effet, il y a de nombreuses montagnes de différentes hauteurs et elles paraissent toutes gigantesques. Vous pourriez passer des mois à escalader le mont K2, puis découvrir qu'il y a une montagne encore plus haute.

Dans ce sens-là, le penseur intégratif passe la majorité de son temps à chercher le mont Everest. C'est rarement aussi simple que chercher le mont Kilimandjaro.

En ce qui concerne notre exemple, si vous envoyez un groupe réfléchir à la formation des enseignants et un autre penser aux ressources, vous n'aurez pas la solution optimale à leur retour. En effet, chaque groupe aura optimisé ses solutions pour une fonction particulière.

Si vous considérez les éléments séparément, puis les regroupez, vous obtiendrez probablement une réponse sous-optimale. Si vous les envisagez tous ensemble – voici diverses façons de réfléchir à la formation, voici diverses façons de réfléchir aux ressources, etc. – en d'autres termes, si vous les considérez comme un tout, il est plus probable que vous obtiendrez une réponse optimale.

### APERÇU

Michael Fullan compare le concept de « pensée intégrative » à la façon dont les dirigeants mettent en pratique ses six secrets du changement. Pour en savoir plus, lire *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders do to Help their Organizations Survive and Thrive* (San Francisco : Jossey Bass – 2008). Michael Fullan fait également l'objet d'un article dans le numéro d'automne 2008 d'*En conversation* : **Mener le changement.**

C'est exactement ce que font les penseurs intégratifs. On ne doit pas commencer par construire l'usine, déterminer ensuite le prix du produit puis formuler le programme de marketing, car les décisions dans chacun de ces domaines influencent les décisions – et les options disponibles – dans les autres. Il y a peut-être une meilleure façon de procéder, mais en effectuant le processus séquentiellement, vous éliminez ces meilleures options.

**Dans votre dernière étape, la « résolution », vous parlez de la façon de déterminer qu'on a trouvé la solution optimale. Comment arrivons-nous à cette conclusion?**

**R.** Je pense que c'est entièrement une question d'expérience. C'est d'ailleurs pourquoi je dis souvent que je ne peux pas transformer quelqu'un en penseur intégratif du jour au lendemain. Cela

exige du temps. Vous devez réfléchir de cette façon-là, puis lentement et sûrement accumuler des expériences qui vous aideront à déterminer votre règle d'arrêt.

Je peux dire toutefois qu'en général votre règle d'arrêt devrait être la suivante : votre réponse est assez élégante pour que vous ne vous sentiez pas découragé; et vous n'êtes plus obligé de faire un choix.

**Cela nous ramène au début de notre conversation et au signal d'alarme qui nous avertit que nous devons faire un choix que nous ne voulons pas être obligés de faire.**

**R.** Oui. Toutefois, il importe de mentionner que les penseurs intégratifs ont des attentes assez élevées, mais comprennent que leurs attentes doivent être raisonnables. Si vos attentes sont trop élevées, vous piétinerez, vous réfléchirez et réfléchirez, et n'irez nulle part.

Par conséquent, reconnaître que la question est résolue implique que l'on est en mesure de pondérer le coût d'un choix qui n'est pas assez élégant.

« ...quand la solution surgit, vous le sentez... le dé clic se produit. »

### APPROFONDIR

Roger Martin croit que la pensée intégrative est un mode de pensée que chacun d'entre nous peut acquérir sciemment pour trouver des solutions non évidentes autrement. **Daniel Pink**, auteur de *A Whole New Mind* (New York : The Penguin Group – 2005) est d'accord. Il avance que l'avenir appartient à un type de personne possédant un type de pensée très différent – créateurs et défenseurs, reconnaisseurs de tendances et fabricants de significations – généralement associé au côté droit du cerveau. Dans son livre, il présente une intéressante collection d'outils, d'exercices et de suggestions de lectures qui aideront le lecteur à perfectionner les compétences associées à la pensée originale et à la créativité.

Les penseurs intégratifs ne sont pas très différents des artistes, en ce qu'il n'y a pas de directive claire qui vous indique qu'un ouvrage est terminé. Les artistes doivent donc établir leurs propres critères pour déterminer si l'ouvrage est assez bon ou pas assez bon. Ils doivent pouvoir décider si une œuvre représente ou non ce qu'ils essayaient d'accomplir.

Je peux cependant vous dire une chose : quand la solution surgit, vous le sentez. Vous vous dites : « Oui, c'est une bonne décision. » Le déclic se produit.

**Nous n'avons que survolé vos idées sur le leadership et le processus décisionnel. Mais en conclusion, pouvez-vous dire aux lecteurs comment ils doivent commencer à perfectionner ces compétences et les intégrer à leur vie professionnelle?**

**R.** Si je devais choisir une seule chose que les lecteurs devraient retenir de mon travail, ce serait la suivante : absolument tout repose sur votre vision du monde – ou « position » telle que je la décris dans mon livre.

Plus précisément, je convainrais les gens d'adopter une vision du monde selon laquelle « les modèles existants ne sont pas la réalité ».

**Par modèles, voulez-vous dire les hypothèses concernant le monde et la façon dont il fonctionne?**

**R.** Oui. Vous pourriez dire « en réalité, X est comme cela ». Ou vous pourriez dire « selon mon expérience, mon meilleur modèle pour cette situation est X, mais il peut être complètement faux et il se peut que quelqu'un d'autre ait un meilleur modèle que moi ».

Après tout, Einstein a dit : « Cet homme intelligent appelé sir Isaac Newton avait raison en général, mais il y avait un petit problème dont sa théorie ne pouvait tenir compte. Voici une autre façon de l'envisager qui nous aiderait à l'expliquer. »

Pendant plus de 200 ans, nous avons cru que sir Isaac Newton avait absolument, positivement, entièrement raison. Et quiconque pensait autrement avait tort. Nous avons toujours encouragé les gens à croire que les modèles étaient la réalité, or nous

leur avons rendu un mauvais service. Voici la position clé que nous devrions inculquer aux gens – et certes à nos étudiants : nous vous enseignons les meilleurs savoirs du moment.

Tout ce que nous enseignons est une abstraction imparfaite du monde. Nous avons besoin de ces abstractions pour fonctionner dans le monde. Nous avons besoin de généralisations, de simplifications et de schématisations. Elles nous permettent de penser plus rapidement. Cependant, elles sont fondamentalement erronées, bien que nous ne sachions pas encore de quelle façon.

## APPROFONDIR

Roger Martin croit que tous les dirigeants peuvent accroître leur capacité d'utiliser la pensée intégrative. En fait, il dirait que le leadership peut – et doit souvent – être appris par ceux qui espèrent le pratiquer. Consulter ces ressources connexes :

- Regarder **Gary Bloom** discuter de ce point en présentant le Cadre de leadership de l'Ontario dans sa webémission *Blended Coaching for School and System Leaders*.
- Lire **The Harvard Experiment** : *Recognizing and Conquering Adaptive Challenges*, article rédigé par les membres du comité directeur de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario.

Tout le reste découle de cette position. Si vous commettez l'erreur de penser que les modèles actuels sont la réalité, implicitement ou explicitement, vous ne serez jamais un penseur intégratif.

**Comment pouvons-nous adopter cette vision du monde avec succès dans notre vie professionnelle quotidienne? Nous la comprenons peut-être intellectuellement, mais c'est un concept exigeant.**

**R.** Oui, c'est vrai et c'est en partie parce que c'est comme cela que nous avons été formés. On nous a enseigné à penser que tous les modèles qui nous ont été inculqués sont exacts. Les bons modèles nous rendent donc implicitement heureux. La société nous a appris à penser de cette façon.



Pour la majorité d'entre nous, il est infiniment préférable de penser comme cela que d'être pessimiste à propos de nos modèles actuels, c'est-à-dire d'accepter l'idée que tous nos modèles pourraient être fautifs et que les idées de quelqu'un d'autre pourraient supplanter les nôtres.

Mais, en fait, si vous êtes absolument convaincu que tout ce que vous savez est vrai, vous ne pouvez qu'être profondément pessimiste à l'égard de l'avenir. En effet, rien ne va s'améliorer puisque vous connaissez déjà la réponse.

Et pourtant, nous réagissons tous positivement aux nouvelles découvertes. Si nous lisons qu'une maladie pouvant être mortelle peut enfin être guérie, nous sommes heureux. Il n'est donc pas logique d'être déçu parce qu'une de nos idées s'est avérée inexacte et que quelqu'un d'autre en a eu une meilleure.

Si nous sommes pessimistes sur nos modèles aujourd'hui, nous progresserons toujours, en tant que peuple, en nous appuyant sur les épaules de géants. Qu'y a-t-il de mal à cela?

## APERÇU

### Plus d'infos sur Roger Martin

Roger Martin occupe la Chaire de recherche du premier ministre sur la productivité et la capacité concurrentielle ainsi que la fonction de directeur du Martin Prosperity Institute de la Rotman School of Management, dont il a été le doyen de 1998 à 2013. Pour en apprendre davantage sur Roger Martin, visitez le <http://rogerlmartin.com/meet-roger>.

### Thinkers50

**Thinkers50** publie un classement bisannuel des penseurs du domaine de la gestion à l'échelle mondiale.

