

Allocution de Monsieur Serge Morin

**Président de la Fédération québécoise des directeurs et
directrices d'établissement d'enseignement, FQDE**



**À l'occasion du Forum 2007 de
Québec en Forme**

**Atelier A4
*Agir et influencer son milieu :
une démarche progressive***

Trois-Rivières

Le 13 mars 2007

Influencer ou comment être un leader en gestion

Salutations d'usage,

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de m'accueillir dans le cadre de ce forum 2007 de Québec en Forme. Il me fait plaisir d'être ici, au nom de la Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement, et de partager avec vous une mission et des valeurs communes toujours en ayant un leitmotiv : la volonté d'améliorer les services à rendre aux élèves du Québec.

Aujourd'hui, je m'entretiendrai avec vous sur l'évolution du rôle d'influence des partenaires sur les facteurs environnementaux : les infrastructures, les interventions et les pratiques.

Pascal, l'écrivain, disait que même si on n'a pas la foi, le fait de se mettre à genoux pour prier prédispose à l'avoir. Agir et influencer son milieu est en soi une démarche progressive. La volonté d'inspirer et d'accomplir dans son élément est un chemin qu'emprunte au quotidien le leader en gestion pédagogique.

Il est intéressant de débiter notre entretien par une définition où nous tirons l'essentiel du mot influence. « *L'influence est un processus par lequel un individu produit un effet. Suscite une réaction chez les autres. L'influence correspond à la dynamique qui s'exerce dans une relation où divers acteurs ont des effets les uns sur les autres.* » (Collerette)

Le problème principal réside peut-être au niveau de la sémantique et survient lorsque l'on tente de différencier le leader et le gestionnaire. Faisons ensemble cet exercice. Appuyé sur le passé afin d'évaluer les résultats et tourné vers l'avenir, le leader en gestion n'hésitera pas à s'approprier une phrase telle que « *notre passé forme notre présent et dicte notre avenir* » qui démontre la nécessité de combiner ces compétences pour amener une entreprise ou un projet à une réussite indéniable. L'esprit créatif des leaders amène de nouvelles idées à une entreprise ou à un projet alors que le gestionnaire réussit à les mettre en pratique, à les concrétiser grâce à son expertise. Les qualités de visionnaire et d'organisateur fusionnées chez une seule personne sont donc nécessaires afin d'atteindre un degré supérieur de coopération entre les différents paliers organisationnels où le leader en gestion exercera son rôle d'influence grâce, entre autres, à ses aptitudes de missionnaire et à la crédibilité qu'il exerce dans son milieu.

Comment alors développer des services communs?

Échanges

Lors du congrès 2005 de la FQDE, monsieur Réal Jacob¹ posait la question suivante : « Comment connecter vos orientations sur la réussite scolaire et comment poser la question à savoir : « Si je regardais dans mon milieu, certains partenaires ne pourraient-ils pas me donner un coup de main? C'est une première dimension. C'est ce que l'on constate en regardant les communautés, les milieux de vie où le capital social est fort, où les gens se parlent, où les gens s'entraident et où on encourage la réussite scolaire, on s'aperçoit que les directeurs d'établissement vont animer ces organisations et vont favoriser l'émergence d'un cadre riche en interactions, vont déclencher des projets, vont aller dire, par exemple, à des organisations : Si tu travaillais avec telle institution, on pourrait peut-être réaliser un projet intéressant dans notre région. »

L'atelier auquel vous participez aujourd'hui soulève des questions intéressantes auxquelles nous devons répondre. Lorsque nous nous interrogeons sur les préalables et les étapes à franchir pour que les partenaires du Comité d'action local puissent jouer un rôle d'influence, ce n'est pas seulement le partenariat sur lequel nous devons nous pencher, mais la volonté de toute une société qui doit se positionner collectivement. Pour jouer un rôle d'influence, il faut en premier lieu reconnaître l'expertise de chacun et apprendre à se connaître.

¹ Réal Jacob est professeur titulaire, service de l'enseignement du management à HEC Montréal et directeur scientifique du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)

Par la suite, définir les engagements en fonction des moyens et des marges de manœuvre. Si nous n'avions ici qu'un message à favoriser, je vous dirais ceci : Demeurons centré sur l'objectif (le quoi?) et non les moyens (le comment?). Bref, il s'agit d'agir en fonction de l'autonomie de chacun. Être orienté vers un objectif fixé ensemble dans une approche de communication bidirectionnelle. Échanger, voilà bien la clef du leadership!

« Il faut d'abord créer des relations entre les directeurs, entre les professeurs et des partenaires éventuels, apprendre à se connaître sur des petits projets avant de tomber dans le structurel »². C'est alors qu'il faut trouver une façon de faire en sorte que les partenaires, individuellement ou collectivement puissent exercer leur influence pour modifier les facteurs environnementaux dans leur communauté. Nous pourrions exprimer le tout de cette façon : La somme de l'influence est proportionnellement liée au pourcentage de crédibilité accordée. Notre traduction préalable de l'influence se définissait par : « (...) *un processus par lequel un individu produit un effet. Suscite une réaction chez les autres.* ». Cet énoncé est intimement lié à toute la question de la crédibilité qui fait qu'une personne mérite d'être crue. En conférence lors du dernier congrès de la FQDE, Mariel Ducharme, directrice de la firme *Mariel Ducharme Formation-Conseil* nous enseignait qu'il est possible d'accroître son pouvoir d'influence si, entre autres, nous « reconnaissons que la crédibilité est une valeur essentiellement subjective et que nous faisons le choix

² JACOB, Réal, Atelier *Construire des partenariats porteurs avec la communauté*, Congrès 2005 de la FQDE, *Influençons la réussite*.

de la gérer; nous identifions les partenaires auprès desquels nous avons intérêt à être crédibles; nous élaborons une stratégie de gestion de notre crédibilité en rendant visible la correspondance actuelle de nos compétences à certains critères, en consentant à développer certaines habiletés pour correspondre à d'autres critères et en tentant d'influencer nos interlocuteurs afin qu'ils modifient certains de leurs critères (...) ». Le dicton ne dit pas à ce sujet qu'on n'est jamais plus fort que le maillon le plus faible? Ici, vraiment, ces critères et aptitudes permettront aux directions d'établissement d'enseignement, gestionnaires d'influence et de décision, d'exercer leur rôle le plus noble, celui d'influencer la réussite.

Il y a effectivement dans tout cela des collaborations essentielles afin d'exercer une réelle influence pouvant modifier les facteurs environnementaux dans la communauté. Pour les directions d'établissement d'enseignement, le partenariat doit se baser sur le développement bidirectionnel entre l'école et la communauté. Il faut également parler du rôle de complémentarité des services offerts (art et culture, sport...) et cesser le travail fait en double. Des collaborations exceptionnelles pourront alors naître. Je me permettrai ici un petit aparté pour vous entretenir de ce qui, pour moi, semble être essentiel à une création des caractéristiques des rôles. Il y a les missionnaires et les mercenaires. Le premier a la mission de partager et un lien plus durable peut s'exercer avec une telle courroie de transmission. Le deuxième possède, quant à lui, toutes les capacités pour agir, une grande connaissance, mais l'orientation peut différer. En résumé, le premier sert l'organisation tandis que le second se sert

de l'organisation. Une collaboration pour influencer et agir dans son milieu devient exceptionnelle lorsque déployée par le missionnaire.

Dans tout cela, votre dernier questionnement reposait sur la place des parents dans ces démarches et la façon de les impliquer davantage. Les parents sont des partenaires au même titre que les autres, mais souvent nous reconnaissons en eux une forte proportion de missionnaires, ce qui en fait des partenaires de choix.

Il est alors juste de conclure qu'il faut une concertation des énergies de la communauté pour faire progresser la démarche et surtout agir de façon durable.

Je vous laisserai aujourd'hui avec ces deux adages de mon cru qui m'ont, tout au long de ma carrière en éducation, été fort utiles et qui, j'espère, vous serviront à votre tour. Pour agir et influencer votre milieu, vous devez utiliser le « P.P.I.C. » (dire Pépic). Le partage du pouvoir, de l'information et des compétences et surtout « Gérer avec la raison, agir avec le cœur ».