

La gestion de la « distance sociale »

Accéder à un poste de direction, c'est changer dans le regard de l'autre. Le premier constat souvent formulé par les dirigeants débutants, c'est bien celui de la découverte de l'évolution de leur image personnelle dans le regard des autres. Qu'on le veuille ou non, plus souvent qu'autrement, pour le personnel de l'école on est devenu différent. Et cela, bien avant que l'on ait perçu – mais surtout accepté – cet « état différent ».

À l'opposé de discours généreux sur les approches à privilégier en gestion, on ressent très tôt que l'on ne peut guère diriger et encore moins réaliser des transformations organisationnelles, si l'on n'est pas au-dessus des différents groupes d'intérêts – plus ou moins antagonistes – présents au sein de son établissement. Or, il s'agit là d'une pratique qui repose sur un savoir d'action d'un très haut niveau de complexité. En effet, si la distance sociale est trop réduite, on est happé par un sous-groupe et identifié à ce dernier. En conséquence, la légitimité et l'impartialité à l'égard des autres groupes sont alors questionnées et notre capacité d'exercer l'autorité est réduite d'autant. Si la distance sociale est trop prononcée, on est considéré comme résidant en quelque lieu du monde céleste ou, pire, perçu comme une personne hautaine et suffisante. Dans les deux cas, les collaborateurs et subordonnés ne s'identifient plus à notre commandement et, par voie de conséquence, nous reconnaissent peu d'autorité légitime et réduit d'autant notre capacité à exercer la moindre fonction de médiation entre les membres de l'équipe.

En somme, de façon paradoxale, l'on doit apprendre à faire l'apprentissage de la « solitude du dirigeant » alors que l'essentiel de la journée repose sur une riche interaction avec les autres.