

# Minorités linguistiques et société Linguistic Minorities and Society



Kezar, A. J. (dir.) (2023). *Rethinking leadership in a complex, multicultural, and global environment: New concepts and models for higher education*. Taylor & Francis

Mohamed Terzi Boukthir

Number 24, 2025

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1117945ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1117945ar>

[See table of contents](#)

---

## Publisher(s)

Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques / Canadian Institute for Research on Linguistic Minorities

## ISSN

1927-8632 (digital)

[Explore this journal](#)

---

## Cite this review

Boukthir, M. T. (2025). Review of [Kezar, A. J. (dir.) (2023). *Rethinking leadership in a complex, multicultural, and global environment: New concepts and models for higher education*. Taylor & Francis]. *Minorités linguistiques et société / Linguistic Minorities and Society*, (24). <https://doi.org/10.7202/1117945ar>

---

© Mohamed Terzi Boukthir, 2025



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

---

**érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Comptes rendus

Kezar, A. J. (dir.) (2023). *Rethinking leadership in a complex, multicultural, and global environment: New concepts and models for higher education*. Taylor & Francis

**Mohamed Terzi BOUKTHIR**  
Université du Québec à Trois-Rivières

L'ouvrage *Rethinking leadership in a complex, multicultural, and global environment: New concepts and models for higher education*, dirigé par Adrianna Kezar, est composé de onze chapitres qui portent sur le leadership en enseignement supérieur. Adrianna Kezar est professeure de leadership et d'enseignement supérieur et directrice du Pullias Center for Higher Education à la University of Southern California.

L'ouvrage porte notamment sur l'importance du leadership transformationnel qui est nécessaire dans un contexte de diversification de la population étudiante, de mondialisation et de progrès technologiques. L'adoption de nouvelles façons de penser le leadership permet de faire face à la complexité des décisions auxquelles sont confrontés les dirigeants en enseignement supérieur aujourd'hui.

Bien que l'ouvrage ait été publié en 2009 (édité numériquement en 2023), les réflexions et recommandations demeurent pertinentes face aux défis contemporains. Le monde évolue rapidement, et la capacité à adapter les approches de leadership en fonction des changements sociétaux et culturels est essentielle. En mettant l'accent sur les expériences vécues au sein des institutions universitaires, l'ouvrage propose des méthodes pédagogiques innovantes dans le but de former les futurs leaders.

L'ouvrage explore les théories et concepts du leadership présents dans la littérature scientifique, en clarifiant les compétences requises pour faire face à la diversité culturelle, à la mondialisation et aux avancées technologiques. Il examine le leadership transformationnel, le leadership interculturel et les théories de la gestion du changement et fait émerger une nouvelle vision du leadership dans le domaine de l'enseignement supérieur. En s'appuyant sur des théories établies, l'ouvrage fournit une base solide afin de comprendre les compétences nécessaires pour évoluer dans un environnement mondial complexe et diversifié.

Le premier chapitre de l'ouvrage, intitulé « Revolutionizing Leadership Development : Lessons from Research and Theory », introduit les défis complexes que doivent surmonter les établissements d'enseignement supérieur au 21<sup>e</sup> siècle. Une des hypothèses présentées est que le leadership est distinct de l'autorité, bien qu'influencé par elle (Heifetz, 1994).

Le chapitre est divisé en trois parties. D'abord, les autrices passent en revue les hypothèses traditionnelles sur lesquelles reposent les programmes de développement du leadership en enseignement supérieur. Ensuite, elles décrivent pourquoi ces hypothèses posent problème, en soulignant les limites des programmes traditionnels qui ne correspondent plus aux complexités et aux défis actuels. Enfin, elles présentent brièvement les nouveaux concepts de leadership qui devraient être intégrés dans ces programmes.

Le deuxième chapitre, « The HERS institutes revolutionary leadership development for women », expose l'expérience des instituts HERS (Higher Education Resource Services). Ce chapitre illustre comment les instituts HERS ont toujours été à l'avant-garde de la révolution du leadership et continuent d'inclure les concepts révolutionnaires du changement social, d'autonomisation et de modélisation. Ce chapitre est conçu pour aider les femmes à développer leurs compétences en leadership et à devenir des leaders efficaces dans un environnement complexe et en constante évolution. Le programme est inclusif et accueille les femmes de tous les horizons.

Le troisième chapitre, « Developing Leaders of Color in Higher Education », démystifie les tendances historiques en matière d'emploi pour les leaders de couleur et propose des stratégies pour que ces leaders surmontent les obstacles auxquels ils sont confrontés. Les auteurs abordent également la question de la culture dans le contexte du leadership, en soulignant l'importance de la diversité culturelle pour enrichir les perspectives et les approches au sein des institutions. Ils examinent comment les préjugés systémiques et les barrières institutionnelles ont historiquement

limité les opportunités pour les leaders de couleur, et proposent des solutions concrètes pour remédier à ces inégalités.

Le chapitre explore des études de cas et des témoignages de leaders de couleur qui ont réussi à naviguer dans des environnements scolaires souvent hostiles. Les auteurs mettent en avant des programmes de mentorat, des réseaux de soutien et des initiatives de développement professionnel qui ont prouvé leur efficacité pour encourager et soutenir les leaders de couleur. Ils discutent également de l'importance de créer des politiques inclusives et de promouvoir une culture institutionnelle qui valorise et respecte la diversité.

En outre, le chapitre propose des recommandations pour les établissements d'enseignement supérieur afin qu'ils puissent non seulement attirer, mais aussi retenir et promouvoir des leaders de couleur. Cela inclut des suggestions à propos de la révision des pratiques de recrutement, l'amélioration des processus de promotion et l'établissement de critères d'évaluation qui reconnaissent les contributions uniques des leaders de couleur. Les auteurs soulignent que le développement de leaders de couleur n'est pas seulement une question de justice sociale, mais aussi un impératif stratégique pour les institutions souhaitant exceller dans un monde de plus en plus diversifié et globalisé.

Dans le quatrième chapitre, « Facing Organizational Complexity and Change », les autrices expliquent comment une pédagogie adaptative peut aider les dirigeants à surmonter la complexité et le chaos organisationnels. Cette approche permet aux leaders de naviguer au sein d'un environnement marqué par des défis juridiques, financiers et culturels. Les méthodes d'enseignement flexibles et réactives sont au cœur de cette pédagogie. Elles aident les dirigeants et dirigeantes à s'adapter rapidement aux changements et aux incertitudes, leur fournissant les moyens de réagir de manière proactive. Cette capacité d'adaptation est très importante pour comprendre et gérer les dynamiques complexes des organisations modernes. Un aspect crucial abordé est la gestion des défis juridiques et financiers. Les autrices mettent en avant les compétences nécessaires pour faire face aux exigences réglementaires croissantes et aux contraintes budgétaires. La sensibilité culturelle est également mise en exergue comme un élément fondamental de la prise de décision et de la gestion des équipes. Les autrices insistent sur l'importance de comprendre et de respecter les divers contextes culturels afin de créer un environnement de travail harmonieux et inclusif.

Ce chapitre illustre comment une pédagogie bien pensée peut préparer les dirigeants à affronter les défis modernes de manière efficace et éclairée, proposant une vision nuancée et pratique de la formation en leadership, adaptée aux réalités complexes des organisations contemporaines.

Dans le cinquième chapitre, intitulé « Creating a New Breed of Academic Leaders from STEM Women Faculty », Sue V. Rosser examine les défis auxquels sont confrontées les femmes dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) lorsqu'elles aspirent à des postes de leader. Elle analyse en profondeur les programmes de développement du leadership pour les femmes dans les STIM et en évalue l'efficacité, en mettant en lumière les forces et les faiblesses de ces initiatives. Les résultats de son analyse montrent que, bien que certains programmes aient réussi à soutenir les femmes dans leur progression vers des rôles de leadership, de nombreux obstacles persistent, notamment le racisme, le sexisme, les abus de pouvoir, et d'autres pratiques discriminatoires.

Ce programme propose des stratégies pour surmonter les barrières institutionnelles et culturelles, et promeut un environnement de travail inclusif et équitable. Il met également de l'avant des approches pour renforcer la résilience et la confiance des femmes dans les STIM, les préparant ainsi à devenir des leadeuses efficaces et influentes dans leurs domaines respectifs.

Dans le sixième chapitre, « Spirituality, religious pluralism and higher education leadership development », Robert J. Nash et Lara Scott examinent certaines théories de la spiritualité et en présentent des exemples. L'autrice et l'auteur exposent une justification succincte en faveur de la promotion d'une culture religieuse éclairée au sein des programmes de formation universitaire. Ils expliquent que la compréhension des diverses traditions religieuses et des questions spirituelles s'avère primordiale pour former des leaders capables de naviguer dans un monde de plus en plus diversifié et interconnecté. Enfin, dans ce chapitre, les auteurs se concentrent sur la spiritualité et le pluralisme religieux, détaillant comment ces thèmes peuvent être intégrés aux programmes de développement du leadership. Ils soulignent l'importance d'inclure des perspectives variées pour encourager un environnement d'apprentissage inclusif et respectueux, et pour préparer les futurs leaders à gérer efficacement des équipes et des communautés multiculturelles.

Dans le septième chapitre, « Leadership Programs for a Family-Friendly Campus », l'autrice Jaime Lester traite l'inclusion de la flexibilité de carrière dans les programmes d'études. Elle propose de déployer des efforts de développement tout au long de la carrière professorale, malgré le départ massif à la retraite des enseignants et son impact sur le succès de la relève. Dans ce chapitre, l'autrice examine également comment les dirigeants peuvent encourager l'acquisition de connaissances tout en évitant les abus de pouvoir et en tenant compte des sensibilités culturelles et familiales.

Dans le huitième chapitre, « Creating faculty activism and grassroots leadership », l'autrice Jeni Hart offre des conseils aux dirigeants désireux de se distinguer en instaurant un changement social et en adoptant une approche participative dans leurs leaderships. Elle se penche sur la façon dont les membres du corps professoral peuvent devenir des dirigeants efficaces en créant des réseaux et en travaillant ensemble pour apporter des changements positifs sur leur campus. Elle partage également des stratégies pour aider les universités à devenir plus accueillantes pour les familles, notamment en offrant des programmes de leadership qui prennent en compte les besoins des parents étudiants et des membres du corps professoral ayant des responsabilités familiales.

L'autrice Pamela Eddy, dans le neuvième chapitre, « Changing of the guard in community colleges », s'intéresse aux actions qui mènent les dirigeants des collèges communautaires à bénéficier d'une compréhension de la manière d'être des leaders culturels. Elle les incite à considérer l'histoire du contexte de leurs institutions et leurs orientations rurales ou urbaines et elle les incite à s'investir dans l'apprentissage organisationnel, dans la planification et la prédiction de la relève pour combler les départs massifs à la retraite des professeurs.

Dans le dixième chapitre, « Higher education leadership development programs in the marketplace », Sharon A. Mc Date traite des programmes de développement du leadership dans l'enseignement supérieur sur le marché. Elle fournit également des stratégies pour aider les leaders de l'enseignement supérieur à devenir plus efficaces dans leur travail, notamment en développant des compétences en communication, en résolution de problèmes et en collaboration.

Enfin, dans le dernier chapitre, « Reflections on the Leadership Marketplace », Adrianna Kesar et Laurel Beesemeyer approfondissent les idées qui soutiennent l'argument en faveur de l'utilisation des règles du marché dans les contextes éducatifs.

Elles examinent comment les dynamiques économiques et les attentes des acteurs influencent la manière dont le leadership est perçu et exercé dans les institutions éducatives. Elles mettent en lumière l'importance de comprendre et d'adapter les stratégies de gestion et de leadership en fonction des demandes du marché éducatif contemporain, tout en maintenant l'intégrité et la mission éducative fondamentale.

En intégrant des perspectives économiques à des pratiques éducatives, ce chapitre encourage une réflexion critique sur la manière dont les leaders peuvent aligner leurs stratégies sur l'évolution des besoins des parties prenantes, tout en cultivant un environnement d'apprentissage inclusif et innovant. En outre, il propose des recommandations pratiques pour naviguer dans un paysage éducatif de plus en plus complexe et concurrentiel, où l'adaptabilité et la vision stratégique sont nécessaires pour assurer la pérennité et l'excellence institutionnelle.

En conclusion, l'ouvrage offre une perspective novatrice pour penser le développement du leadership. Il explore les réflexions liées aux compétences traditionnelles du leadership, telles que l'autorité, la communication, la prise de décision et la gestion des conflits, et se penche sur les nouvelles théories et concepts de leadership décrits dans la littérature multidisciplinaire traitant du leadership applicable à divers contextes.

Le cadre créé par les autrices et les auteurs pour repenser le concept du leadership met l'accent sur le leadership transformationnel plutôt que transactionnel. Ce type de leader insuffle aux membres de son équipe l'envie d'atteindre des niveaux de performance exceptionnels en leur présentant une vision inspirante et en favorisant l'innovation.

Le livre est un recueil de chapitres bien pensés. Il constitue une ressource précieuse pour tous ceux et celles qui veulent améliorer leurs connaissances sur le leadership et comprendre les obstacles qu'ils rencontrent dans un monde en constante évolution. La richesse analytique du livre constitue sans doute sa plus grande force.

L'ouvrage propose également une approche qui remet en question les modèles traditionnels de leadership au profit d'une adaptation aux défis contemporains. Le leadership n'est plus perçu comme une autorité hiérarchique stricte, mais plutôt comme une capacité à inspirer, à influencer et à naviguer dans un environnement diversifié.