



Leadership

en temps complexes et incertains

Perspective théorique et méthodologique pour la
recherche et la formation des directions scolaires

Caroline Letor – Professeure au département de gestion de l'éducation et la formation (GEF)

Caroline.letor@usherbrooke.ca



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Contexte

Nouvelles
responsabilités
des directions
d'établissement
scolaire

D'agent administratif à gestionnaire-leader

-à coordonner et mobiliser

-communauté

-projet local

-orienté réussite

-aligné aux objectifs de
système

-Reddition des comptes

Crise



Réformes successives de centralisation- décentralisation

GAR

Gestion par les résultats

Loi 124 – 2002

Loi 88 - 2008

Loi 40 - 2020

Centre de service
scolaire

Leadership = un cadre conceptuel ?



QUALITÉ



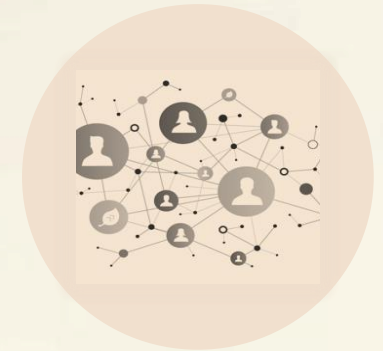
POSITION



RÔLE



ACTION
ACTIVITÉ



PROCESSUS EN
SITUATION

De quoi parle-t-on ?

Leader = chef de parti, de guerre
Binet, 1935

Traits

14 principes de management de Fayol 1917

Action

Contexte

Grand Homme

- Charisme
- Intelligence
- Confiance en soi
- Détermination
- Intégrité
- Sociabilité
- Persistance

Stogdill, 1948
Mann, 1959
Lord, De Vader, Alliger, 1986, Kirkpatrick & Locke, 1991
Zaccaro, Kemp, Bader, 2004

Weber, 1947, L. Charismatique

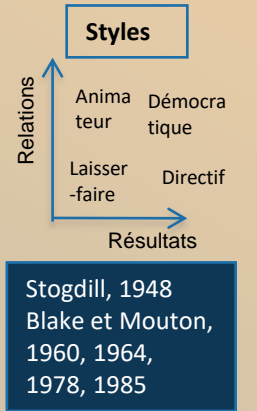
Skills
Technique
Humaine
Conceptuelle
Katz, 1955

Skills

Big 5
Extraversion
Ouverture/imagination
Conscience/rigueur
Équilibre émotionnel
Conscience des autres

Traits
Compétences
Performance :
Expérience
Environnement
Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleisman, 2000

Activité



Styles

Transformationnel
Transactionnel

Vision inspirante
Architecte social
Confiance, collaboration
Stimulation intellectuelle
Considération individualisée

Burns, 1973, 1978, Bass & Bennis & Nanus, 1985, Kouses, Posner, 1987, 2002,, Leithwood, Tomlinson et Genge, 1996, Leithwood, Sun & Pollock, 2017,

Intelligence émotionnelle
Goldman, 1990

Instructionnel pédagogique

Communiquer les obj. pédagogiques
Veiller aux conditions d'apprentissage
Créer un climat positif

Bossert et Dwyer & Rowan & Lee, 1982, Hallinger, 1980, 2003, 2011, Mac Beath, 2007, Murphy, Elliott, Goldring et Porter, 2007

Authentique

Conscience de soi
Transparence dans l'échange
Cohérence entre actions et valeurs
Considération d'autrui

Ilies, Morgeson et Nahrgang, 2005.

Éthique/Servant /attentif

Management par les valeurs (altruisme, empathie) – cercle vertueux
Centré sur le subordonné
Mimétisme/modèle
Servir humblement – réciprocité

Brown, Treviño, Harrison, 2005, Greenleaf & Spears, 2002, Dolan, Garcia, Richley, 2006



Contingent

Relations (L et S)
La structure de la tâche (H ou F)
Pouvoir (Faible/fort)

Fiedler 1964, 67, Fiedler et Chemers, 1974

Path-Goal

Comportement du L. en fct des caractéristiques des subordonnés et de la tâche : communication des attentes + récompenses
Style instrumental et structurant ou participatif et convivialité

Evans 1970, House, 1971, 1996

STADES DE CONSCIENCE DE LEADER

STADES :
Conformisme ; performance ; pluralisme ; intégrité
CROISSANCE ET VULNÉRABILITÉ
JE NOUS- équipe et l'ORGANISATION

Baron, C. 2007, Day, D. V., Harrison, M. M. et Halpen, S. M., 2009, Rooke, D. et W. Torbert, 2005

Partagé – Collectif - Participatif

Communauté – Équipe
Compétences collectives
Participation – Empowerment
Responsabilisation
Systémique
Innovation

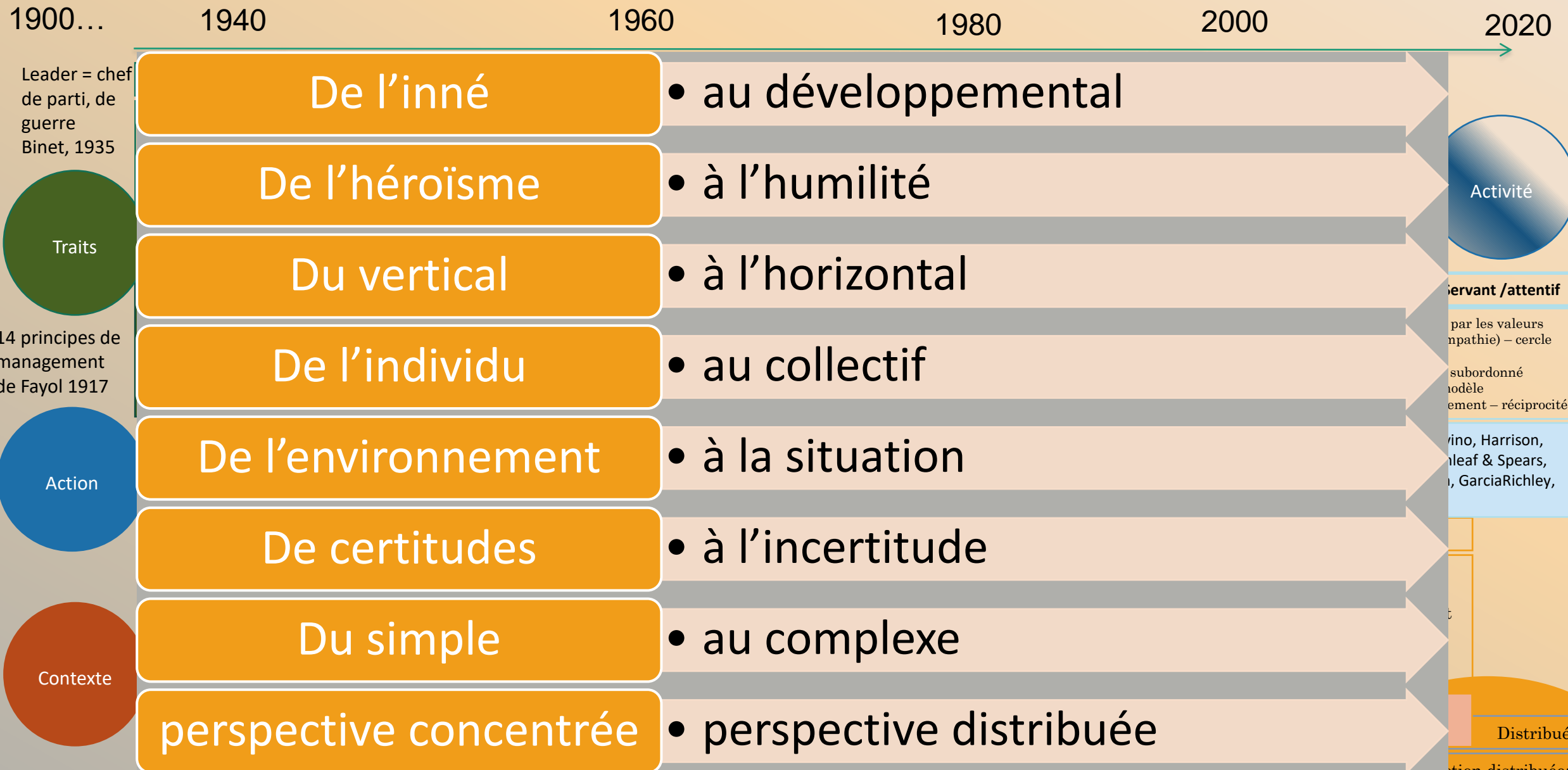
Pearce & Henry 2002, Manz & Sims, 2001

Développement

Distribué

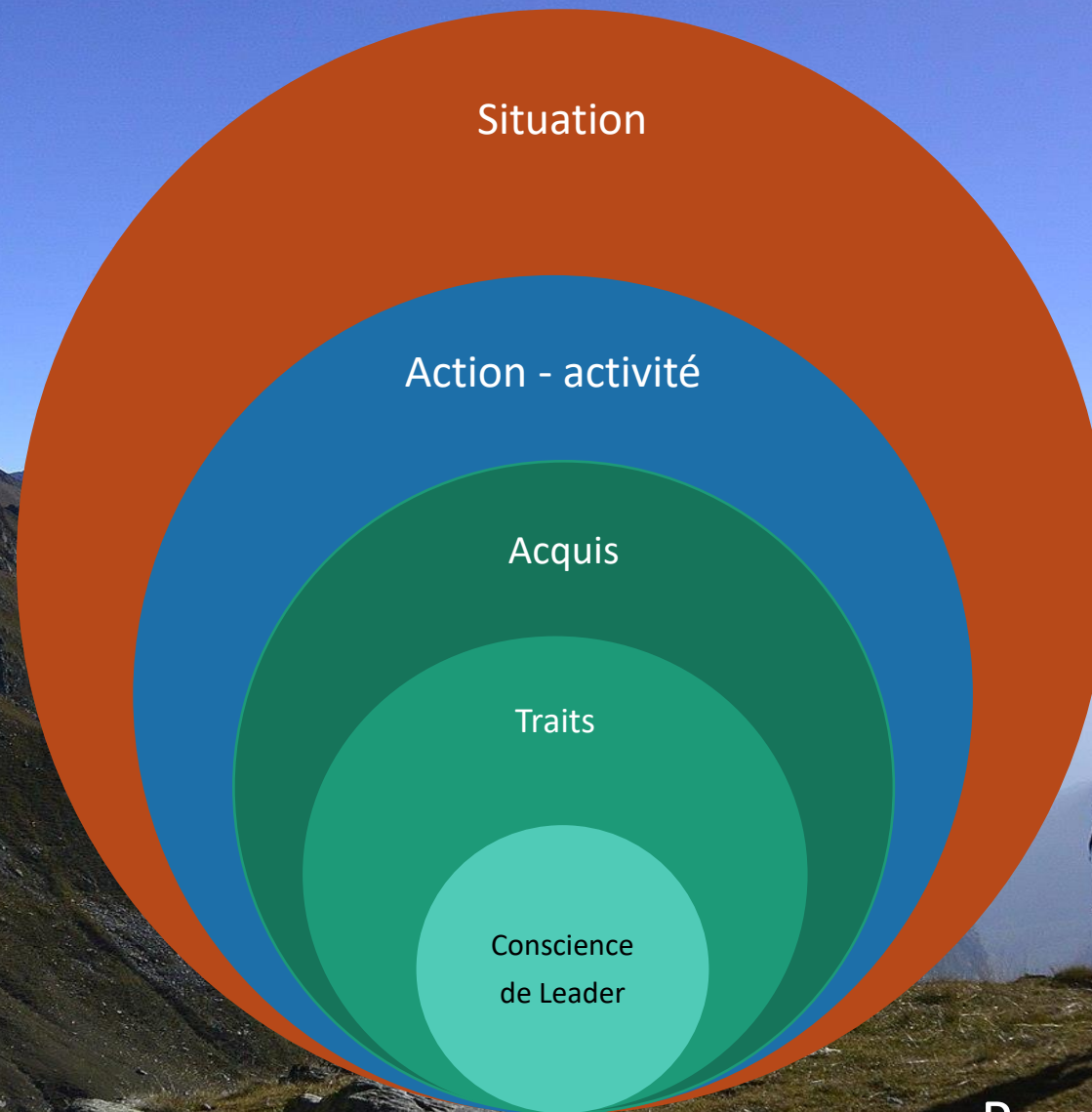
Action distribuée:
Directeurs ++ acteurs,
Artéfacts, contexte

Gronn, 2000, Spillane, 2006
Silins & Mulford, 2002,
Meng, 2019



Leadership

- Un processus d'influence et de mobilisation de personnes
- Vers des buts
 - individuels, collectifs ou organisationnels
- En situation organisée



Processus multifactoriel
Perspective concentrée
Focus : une personne

Leadership

- Un processus d'influence et de mobilisation de personnes
- Vers des buts
 - individuels, collectifs ou organisationnels
- En situation organisée

Perspective distribuée et systémique
Focus : interactions entre personnes et éléments de l'environnement physique, culturel et symbolique

Le leadership est de fait, distribué

- **Pouvoir d'influence**
- **Incarnée par des personnes**
- **En réseau : humains et non humains interreliés**
- **Interactions : influences réciproques**

Ni dilué ni anonyme



A magnifying glass with a silver handle and a clear lens is positioned on a solid yellow background. The lens is slightly tilted and reflects some light. The text is overlaid on the image.

Temps de crise

Opportunité de révéler le réel du leadership

Quel leadership

en situation d'innovation ?

- Leaderships en situation de crise ?
- Qui et qu'est-ce qui y contribuent ?
 - De la direction
 - Des cadres intermédiaires
- Quels réseaux ?
- Quelle évolution ?

Appropriation d'une nouveauté

(Alter, 1990,
Amblard, Callon et
Latour, 2006)



Hypothèse 1

Plus un réseau socio-technique se resserre et s'étend, plus la nouveauté est susceptible d'être appropriée de manière durable

Hypothèse 2

Direction = traducteur

Hypothèse 3

Cadres intermédiaires = agents de changement

Diagnostic organisationnel



C. Letor, 2021

Méthodologie

- En situation réelle
 - Recherche – action formative
 - « innovations » dans 3 CSS
 - Analyse de cas
- Phases
 - Phase 1 : documenter par entretiens semi-directifs
 - Définir un questionnement significatif et collectif
 - Phase 2 : groupes de travail (réflexivité)
 - Phase 3 : communication et confrontation intergroupes
- Collecte de données
 - Entretiens (confrontation),
 - Notes, productions/traces,
 - Questionnaires

Modalités Covid:

- Progressive et allégée
- Respectueuse du bien-être
- Recyclage de temps et espaces
- Participative
- Multimodale et agile (petit pas)
- Rythme peu soutenu, mais régulier

16/02/2021

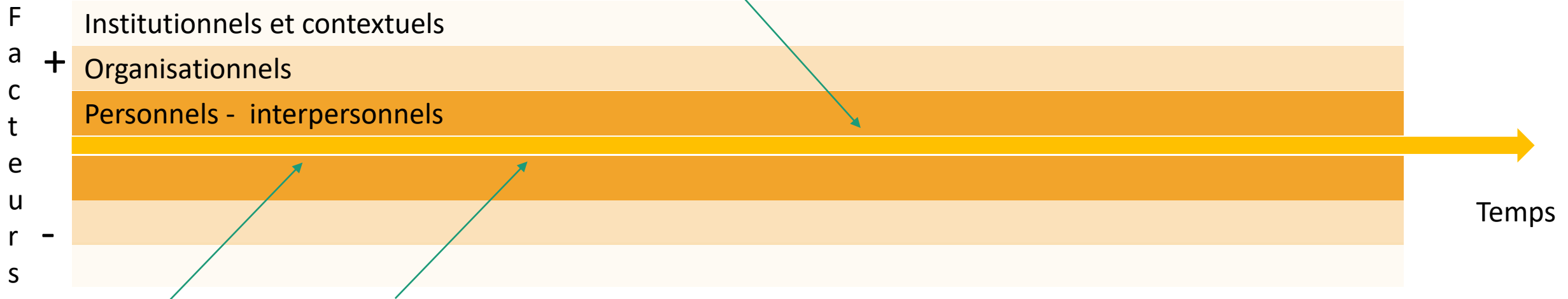
caroline.letor@usherbrooke 2021

12



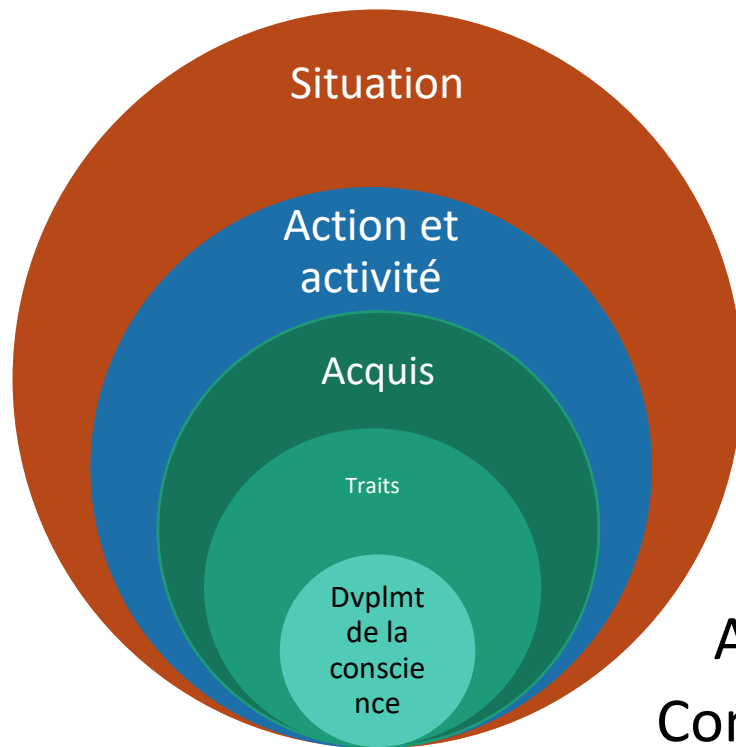
Retracer les réseaux socio-techniques

- Qui, Quoi
- Interrelations
- Dynamique (longitudinal)

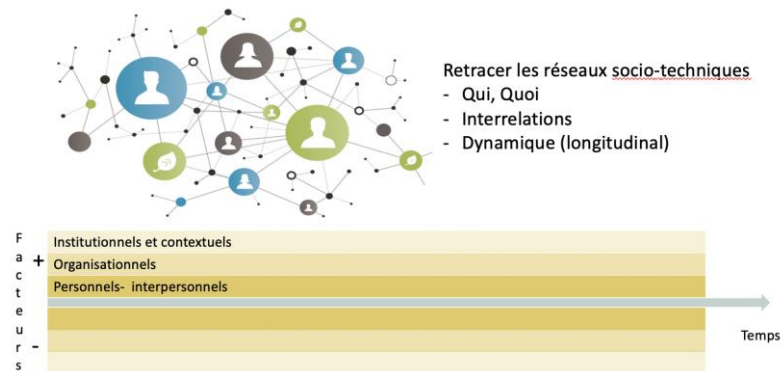


Pour la formation au leadership

Caractériser les composantes de son L



Cartographier ses réseaux



Prise de recul réflexif

Problématiser et expérimenter

Analyser une situation significative

Comparer et confronter collectivement

À travers des cadres théoriques choisis

Dans un climat de sécurité affective (et de rire)

Merci de votre attention et de vos questions

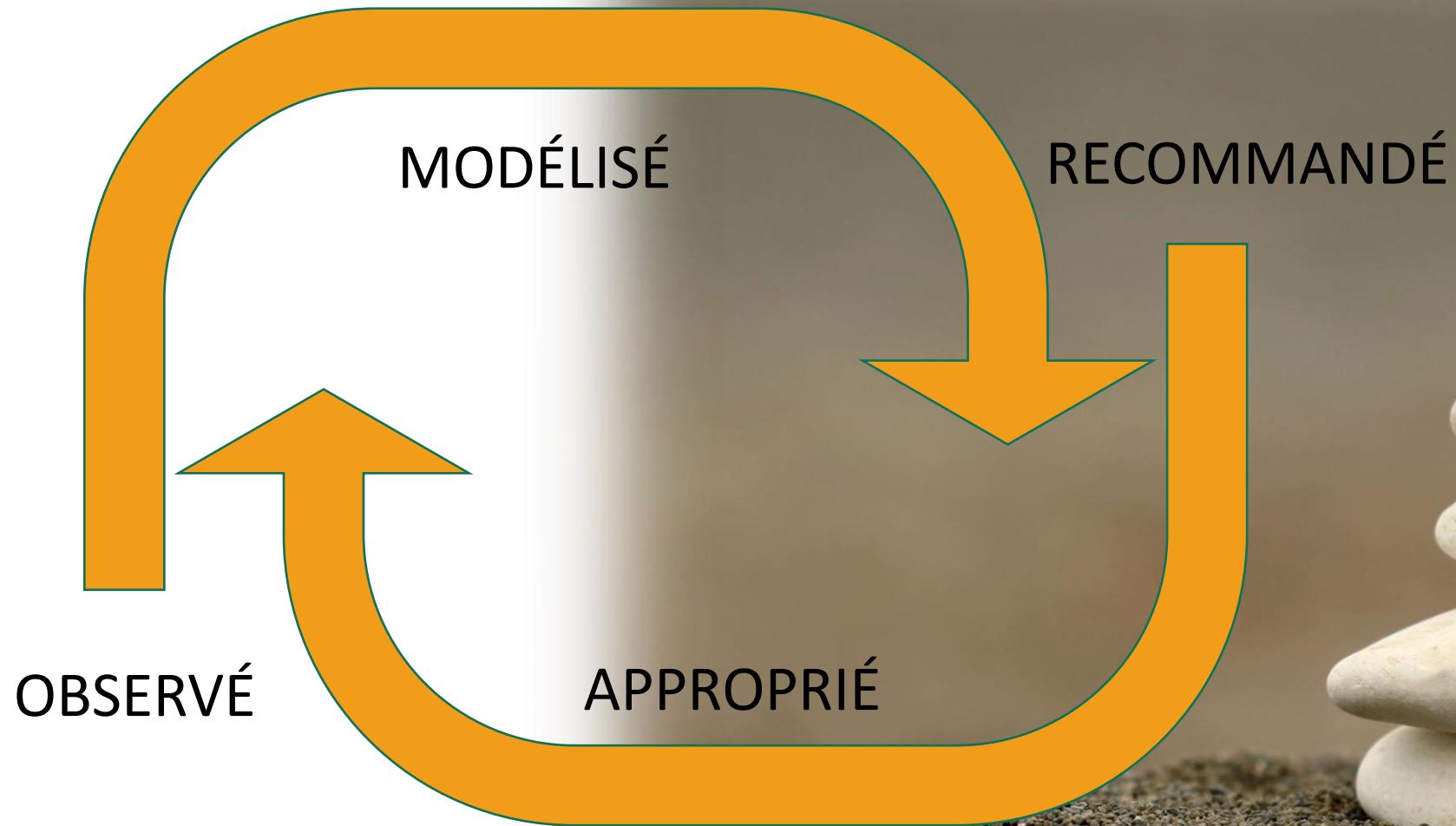


Caroline.letor@usherbrooke.ca



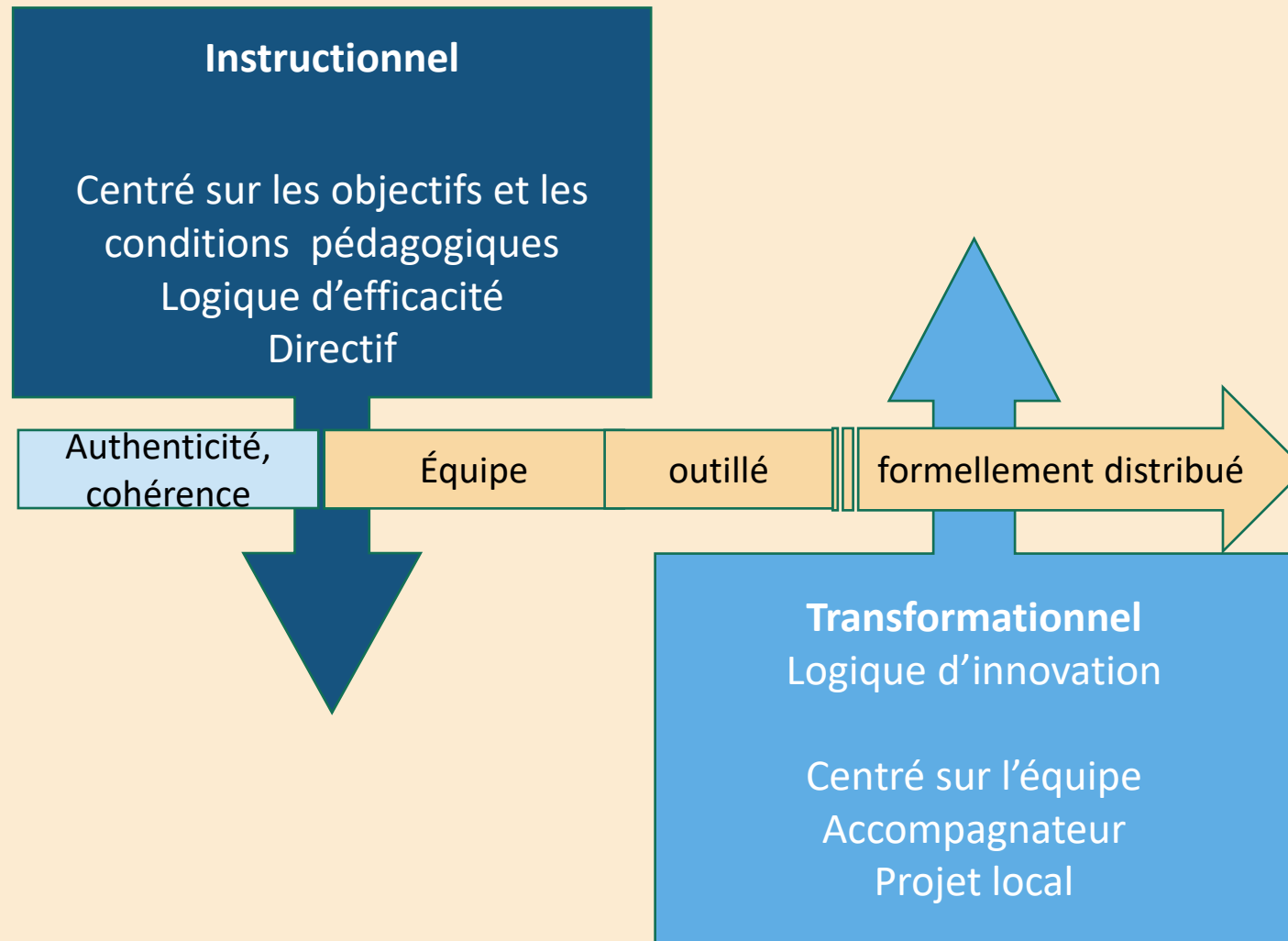
Annexes

Entre le scientifique et le normatif



Perspective : le réel du leadership

Leadership attendu : un leadership composite et hybride

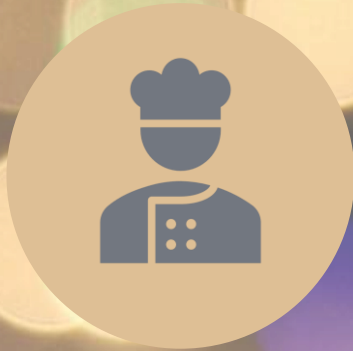


Bennis & Nanus, 1985; Bass, 2000, Bolden, 2007, 2009, Burns, 1978, Leithwood, Tomlinson et Genge, 1996, Hallinger, 1994, Mc Beath, Oduro et Waterhouse 2004, Spillane et al., 2004, Harris, 2004, Hunt, 1999, ...

Leadership = un Concept ?



QUALITÉ



POSITION



RÔLE



ACTION
ACTIVITÉ



PROCESSUS EN
SITUATION

FORMES DE LEADERSHIP DISTRIBUÉ

(MC BEATH ET AL., 2004)

- **formel**
 - Calquée sur la division du travail
- **stratégique**
 - liés à une mission précise ou à la vision de la direction
- **incrémental**
 - Responsabilités octroyées progressivement aux individus lorsqu'ils font preuve de compétence ou d'initiative
- **culturel**
 - Fait partie de la culture de l'organisation; distribution informelle
- **pragmatique**
 - Recherché pour ses effets ; spontané
- **opportuniste**
 - À l'initiative d'individus ; désordonnés ; émergents

Partagé



Quels artefacts ?

Institutionnels

- définissent des cadres de façon bureaucratiques à travers des textes réglementaires et des instructions officielles
- Ex: Règlements, emploi du temps, lettre de mission, modalités de travail, procédures, référentiels...

Symboliques

- revêt un fort capital symbolique aux yeux de la communauté ; valeurs ; parfois dépasse le cadre strict de l'organisation et renvoie à un débat idéologique qui traverse le système
- Ex : stéthoscope, le bulletin, la culture inscrite dans une école ; bleu chez Maria Assumpta ; dans une école publique « fière de son passé, forte pour son avenir »

De communication

- formalisation de l'action des professionnels pour communiquer entre eux et avec d'autres. Contribuent à la reconnaissance du travail en interne et en externe.
- Ex : monographies, rapports, etc.

Figuratifs

- objets techniques ou technologiques qui figurent sous une forme concrète et imagée les phénomènes qui sont en fait une construction de l'esprit
- Ex: Tableaux stat de résultats transmis par les instances académiques car relie des acteurs et matérialise la complexité des rapports de force ; embryon de trame d'une construction sociale.

Rallongement et irréversibilité

rallonger le réseau est une des conditions de sa solidité de manière à le rendre stable et irréversible.

Intéressement

Mouvement de convergence de différents acteurs, ceux-ci prenant position tout en intéressant d'autres à l'action mise en oeuvre; des points de convergence incontournables, matériels, symboliques, apparaissent comme points d'appui de constitution du réseau.

Points de passage obligés

Problématisation

Démarche - indispensable à toute innovation - qui consiste à repérer ce qui unit (convergences) et ce qui sépare (divergences); qui conduit à la formulation d'une question susceptible de produire l'adhésion des acteurs ; au cours de laquelle les promoteurs d'un projet (provisoire à ce stade) le rendent indispensable aux yeux des parties prenantes, traduisant les intérêts individuels et isolés en un problème commun incontournable et général. La personne qui a la capacité de traduire et légitimité : la direction ?

Traduction

Enrôlement

Enrôlement d'acteurs et des actants : avoir un rôle et (vraiment) participer rend les acteurs et actants essentiels au réseau (et non passifs), donne du sens et leur permet de s'y investir. C'est un double

Controverse

Désigne les négociations de sens et les actions de contestation de sens donné à la question problématique commune, des règles établies et des porte-parole en place. Elle rend compte des clivages présents dans l'organisation où se confrontent et se font valoir des points de vue des réseaux

Investissement de forme

Dans le mouvement de représentations, le réseau se structure, se simplifie permettant une plus grande lisibilité des parties prenantes, ce qui le rend plus facilement manipulable, contrôlable, ce qui le rend également plus lisible.

Porte Parole

Apparition / désignation de porte parole représentant les diverses positions des acteurs. Ceux-ci font échos à et diffusent la problématique rallongeant et

Ce qui relie les acteurs, constitué non seulement de biens interchangeables mais de tout ce qui circule entre les acteurs, de qui les relie (temps, objets, lieux, représentations, intérêts, etc.)

Les innovations se réalisent dans une dynamique d'allongement et de renforcement des réseaux formés autour d'une problématique construite collectivement

Le leader = le traducteur