

# Adopter une perspective distribuée du leadership

Caroline Letor

Département de gestion de l'éducation  
et de la formation

[Caroline.letor@usherbrooke.ca](mailto:Caroline.letor@usherbrooke.ca)

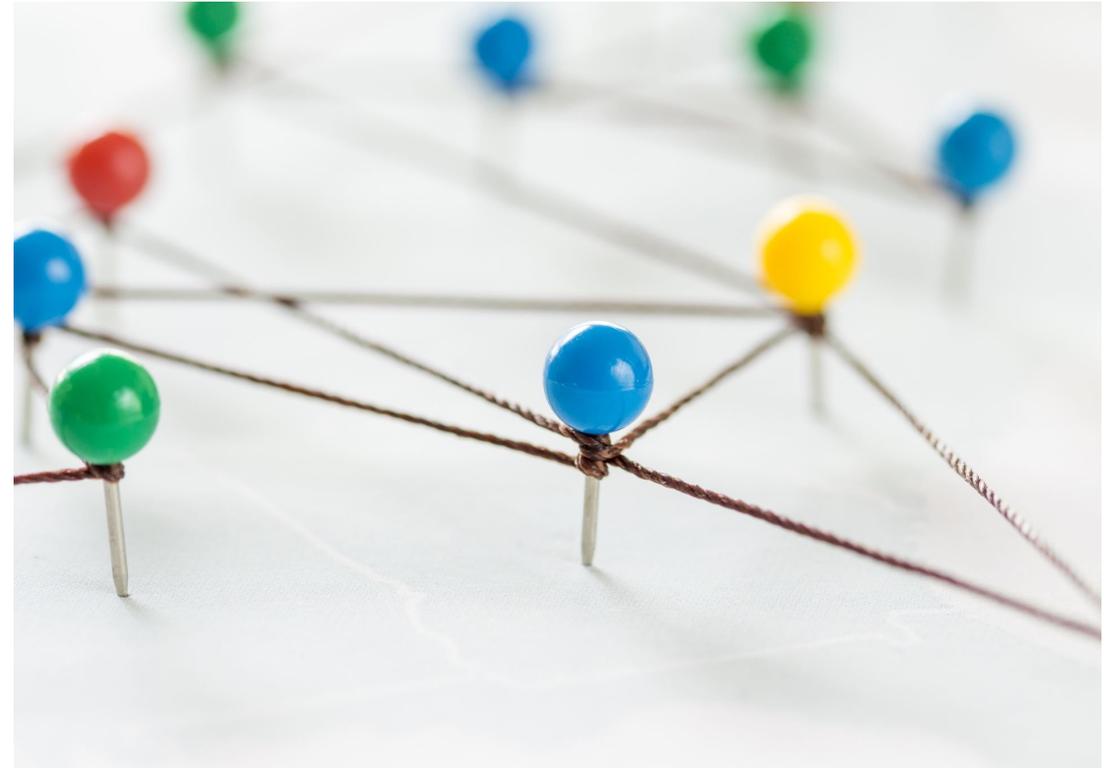


UDS

Université de  
Sherbrooke

# Plan

- Introduction
- Leadership distribué
- Méthodologie pour l'appréhender
- Quelques observations
- Perspectives



# 1. Introduction

Perspectives et paradigmes autour du leadership

1900... 1940 1960 1980 2000 2020

Leader = chef de parti, de guerre  
Binet, 1935

**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

Traits

14 principes de management de Fayol 1917

Action

Contexte

Weber, 1947, L. Charismatique

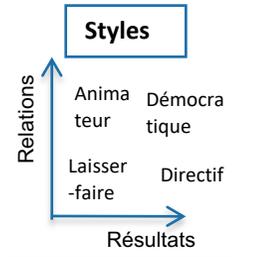
**Skills**  
Technique  
Humaine  
Conceptuelle  
Katz, 1955

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,

Leadership  
Job centred /  
employee centred  
Herzberg, 1959

**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**

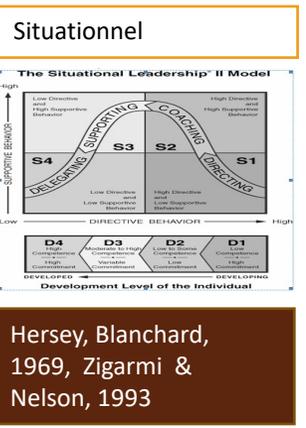
Conscience de soi  
Transparence dans l'échange  
Cohérence entre actions et valeurs  
Considération d'autrui

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**

Action distribuée:  
Directeurs ++ acteurs,  
Artéfacts, contexte

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

1900... 1940 1960 1980 2000 2020

Leader = chef  
de parti, de  
guerre  
Binet, 1935

Traits

14 principes de  
management  
de Fayol 1917

Action

Contexte

De l'inné

De l'héroïsme

Du vertical

De l'individu

De l'environnement

De certitudes

Du simple

perspective concentrée

• au développemental

• à l'humilité

• à l'horizontal

• au collectif

• à la situation

• à l'incertitude

• au complexe

• perspective distribuée

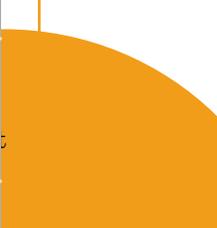


servant /attentif

par les valeurs  
(empathie) – cercle

subordonné  
modèle  
engagement – réciprocité

Diño, Harrison,  
Leaf & Spears,  
Garcia, Richley,



Distribué

Action distribuée:  
Directeurs ++ acteurs,  
Artéfacts, contexte

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



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



# Élargir le focus



## 2. Leadership distribué

Quelques balises théoriques

# 2.1. Le leadership est de fait, distribué

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

Bolden, 2007; Gronn, 2000; Spillane, Halverson et Diamond, 2004



# Perspective distribuée

A travers l'analyse de l'activité d'un équipage, Edwin (1995) montre que chaque action participe d'un système cognitif et rationnel partagé par les membres de l'équipage pour atteindre un objectif commun.

Chaque individu, bien que concentré consciemment sur sa tâche, demeure en étroite interaction avec les autres, même s'il ne les voit pas.

Aucun script, aucun plan d'action n'a été défini à l'avance, mais les personnes apprennent, communiquent, agissent collectivement et elles savent ce qu'il faut faire quand certaines conditions apparaissent dans leur environnement.

C'est une forme de cognition distribuée, un apprentissage collectif dans l'action.



# Une perspective distribuée

Spillane, 2006, Gronn, 2000  
in Garant et Letor, 2014

Un processus d'influence exercé par certains acteurs sur d'autres dans la poursuite de **buts organisationnels** et s'exerçant à travers un certain nombre de ressources et de dispositifs (Ramsden, 2003 ; Kotter, 1990) à différents niveaux de l'organisation (Bolden, 2007)

Par des acteurs qui contribuent de **manière formelle ou informelle** à influencer les actions au sein de l'organisation à travers leurs actions et leurs interprétations. C'est le produit d'interactions entre les acteurs

La distinction entre "leader" et "suiveurs" perd son sens.

Il n'est **pas concentré** sur la personne formellement désigné. Il ne se réduit pas aux attributs ou aux comportements d'un seul individu

Mais les « leaders formels ou désignés » y jouent un rôle prépondérant : le leadership est **incarné – non dilué**

Dans une perspective située (constructivisme social) , le leadership ne peut être **compris qu'en situation** (Corcuff, 1996 ; Giddens, 1987).

Il est donc à la fois distribué pour l'observateur qui tente de l'appréhender et pour les acteurs car distribué plus ou moins intentionnellement dans l'organisation

# Perspective distribuée

- Deux forces (Bolden, Gosling & Petrov, 2008)
  - l'une descendante (*top-down*) centrée sur la dévolution et la participation – distribuer/partager le leadership
  - l'autre (*bottom-up*) émergente, dans laquelle se développent des processus davantage collaboratifs et informels – leadership distribué
- Six manières d'observer le leadership dans sa distribution dans l'enseignement (Mc Beath, Oduro et Waterhouse, 2004)

# Quelle distribution du leadership ?

---

## Formelle

celle qui emprunte les structures hiérarchiques et les instances régulatrices de l'organisation  
Leadership partagé

---

## Stratégique

celle qui contribue à des objectifs propres, liés à la mission ou à la vision de la direction à travers la rétribution d'individus.

---

## Culturelle

assumée plutôt qu'octroyée, L partagé de manière flexible : une dimension culturelle de l'établissement, parfois confondue ou présentée comme une distribution informelle

---

## Incrémentale

moins formalisée, la forme incrémentale consiste à donner progressivement davantage de responsabilités aux individus lorsqu'ils font preuve de compétence ou d'initiative

---

## Pragmatique

justifiée par la nécessité et l'utilité immédiate

---

## Opportuniste

lorsque les individus qui le souhaitent prennent l'initiative d'étendre leur rôle

---

MacBeath J., Oduro GKT & Waterhouse J. (2004)  
Letor et Garant (2014)

## 2.1. Leadership dans une perspective distribuée en éducation

- Processus d'influence réciproque de personnes sur, avec et pour d'autres personnes, orienté vers des objectifs en partie partagés en vue de développer une action éducative
- Vers des buts
  - individuels, collectifs ou organisationnels
- En situation organisée

(Lator, 2021)

## 2.2. Artefacts

- *Le leader n'agit pas directement sur le monde,*
  - *mais que ses actions dans et sur le monde **sont médiatisées par un continuum d'artéfacts matériels et culturels** (Spillane et al., 2004)*
- « Instruments et supports techniques qui
  - circulent entre les acteurs et,
  - utilisés conjointement par eux,
  - facilitent leur rapprochement et leur travail en commun.
  - prennent vie en fonction de la mobilisation autour d'eux de personnes d'intérêts divers
  - agissent en incorporant et en matérialisant les rapports de forces qui circulent entre les individus : opposition, alliance, compromis. » (Fleury, Guigand et Lhomme, 2000 : 15).
- Ces objets réalisent une alchimie entre une dimension concrète et technique et une dimension conceptuelle.
- Ils structurent sans enfermer ; permettent la structuration des réseaux.

# Types d'artefacts

*(Spillane et al., 2004)*

## Matériels

- Mémos, agendas, calendrier, logiciels, technologies, bâtiments, etc.

## Méthodologiques

- Organisation de l'espace et du temps, dispositifs de collaboration, procédures, plans, modèles, référentiel, guide, règles et règlements de fonctionnement, etc.) ; fort présents dans les institutions

## Culturels

- Systèmes de langage, stratégies de rhétorique, vocabulaire, couleurs, objets ou événements symboliques concrets ou pensés ...

# Types d'artefacts

## Institutionnels

- qui à travers des textes réglementaires et des instructions officielles définissent des cadres de façon bureaucratiques
- Ex: Règlements, emploi du temps, lettre de mission, modalités de travail, procédures, référentiels...
- En innovation : Les innovateurs les mobilisent et s'en servent pour légitimer leurs action

## 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 ; la couleur bleue dans l'école Maria Assumpta ; le slogan dans une école publique « fière de son passé, forte pour son avenir » ;
- En innovation : peut opposer des collectifs de courants opposés, comme innovants et conservateurs

## 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.
- En innovation : permettent la distanciation, la gestion des traces, marquent les esprits.

## 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 statistiques de résultats transmis par les instances académiques car relie des acteurs et matérialisent la complexité des rapports de force ; embryon de trame d'une construction sociale.

## 2.3. Routines

- Répétitions faites de sens
- Modèles répétitifs et reconnaissables d'actions portées par de multiples participants (Feldman et Pentland, 2003)
- Schèmes d'action pour comprendre les faits organisationnels et apporter des réponses (Krohmer et Habib, 2013)
- Programmes et procédures : faces explicites des routines (tacites)

# 3. Appréhender la distribution du leadership

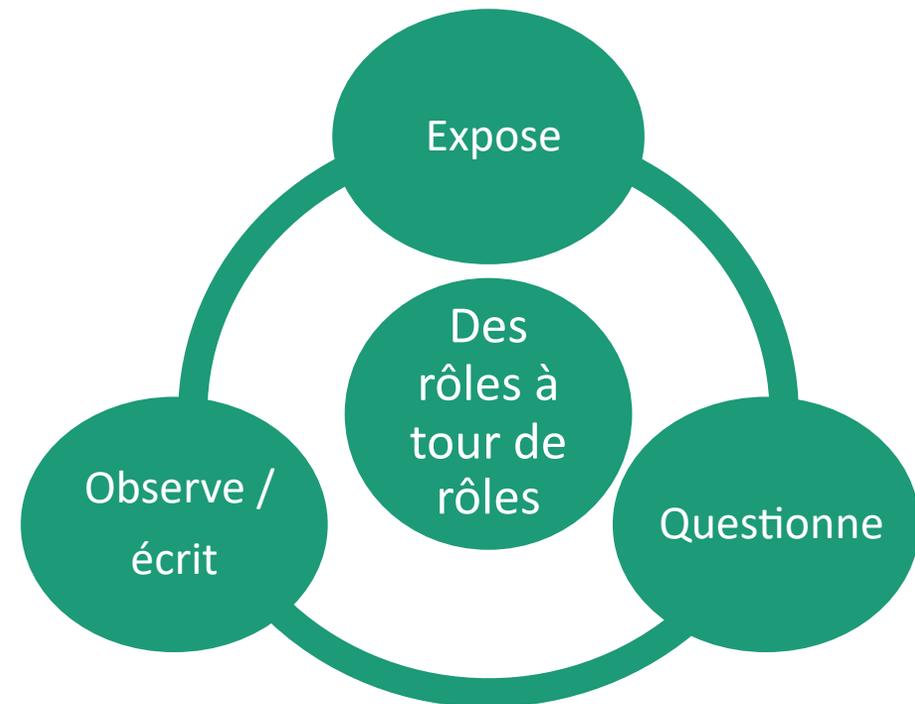
Aspects méthodologiques

# 3.1. Décrire une situation

Situation : Histoire, événements, incident critique, situation significative, emblématique....  
Intéressante à analyser

Analyse de cas en petit groupe

- Par qui passe le leadership dans votre organisation ?
- Par quoi passe le leadership dans votre organisation ?
  - Les acteurs : leader formel ++
  - Dans votre situation à analyser en particulier
  - Les artefacts
  - Les routines



# Dresser une ligne du temps

Racontez en une page et illustrez sur la ligne du temps, une expérience significative en organisation.

Pour vous y aider, mettez-vous dans la peau d'un·e écrivain, ou rédigez en une page le projet d'un scénario pour un film : quels éléments doivent faire partie de l'intrigue pour comprendre tous les reliefs et les dessous de l'histoire. Une alternative est de se mettre en position de former un collègue novice, partagez-lui vos connaissances d'une expérience de mobilisation d'une équipe.

- Quels sont le contexte et les enjeux de mobilisation dans l'établissement/commission scolaire ?
- Qui mobilise(nt) ? Quels acteurs sont invités à se mobiliser?
- Quelles sont les principales motivations de la mobilisation ? Quel est l'élément déclencheur ?
- Quels sont les éléments clés à identifier ? Les évènements, incidents, moments, anecdotes dont tenir compte
- Acteurs clés : les individus, les collectifs, les instances
- Artefacts et routines qui ont joué un rôle : les dispositifs, documents, outils, objets ...
- Les facteurs soutenant et les facteurs freinant
- Quelles étapes importantes sont à souligner ?
- Partant du principe que vous avez joué un rôle moteur dans cette mobilisation, de qui et de quoi vous êtes-vous inspiré ?
- Quels sont les défis ? Quelles sont vos préoccupations ? Quelles sont vos pistes ?

## 3.2. Décrire le leadership distribué

Qu'est-ce qui contribue au leadership ?

Ligne de temps	Qui ?	Qui ?	Qui ?	Quoi ?	Quoi ?	Quoi ?	Quoi ?	Quoi ?...	...
Moments - clés	Formel /informel	Interne / Externe	En haut/en bas	Matériel	Méthodologique	Culturel, historique	Institutionnel	Symbolique	
1									
2									
3									
...									

Quelles ressources/forces ?

Quelles sont les personnes (360° , internes, externes, formelles/informelles, de la hiérarchie/subalternes),

Quels sont les artefacts ?

Que puis-je mobiliser ? Qui puis-je solliciter ?

Quels réseaux de personnes ?

Quels réseaux de compétences? De communication ? De soutien ?

# Repérer les routines

Étapes	Acteurs	Actions	Artefacts	Fonctions
	Qui? (Rôle)	Fait quoi	Avec quoi	Pour quoi
Moments –clés (Nom donné par les acteurs)				
1				
2				
3				
...				

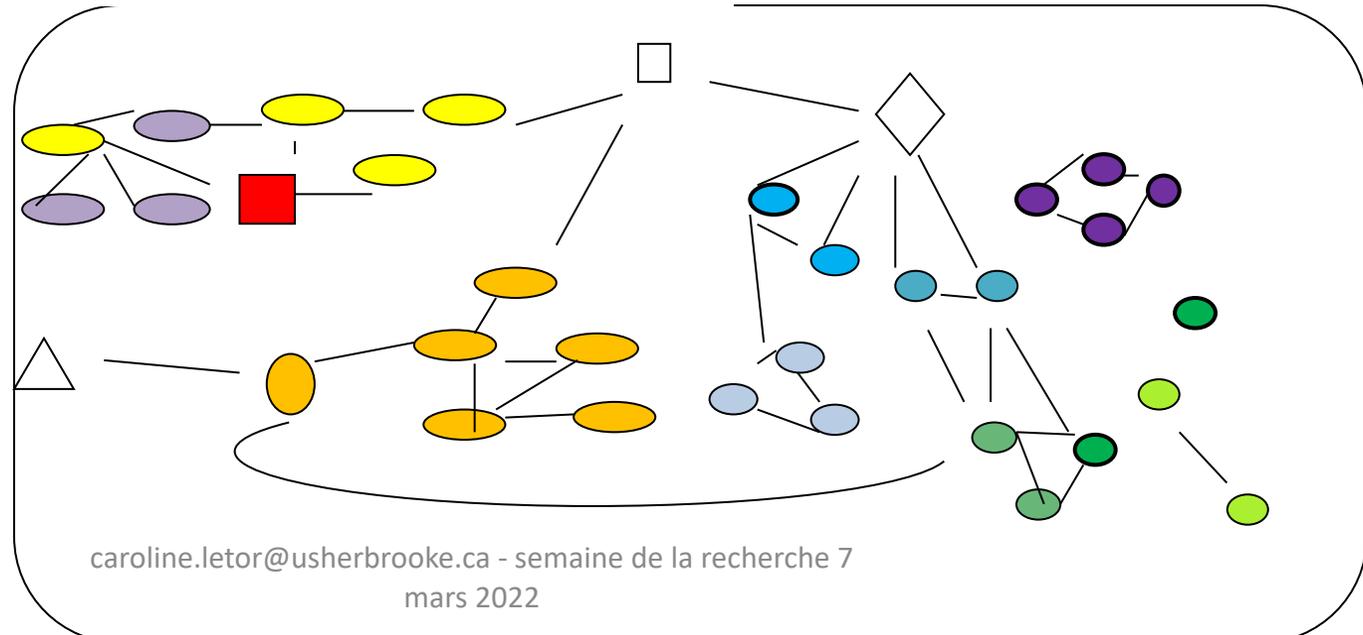
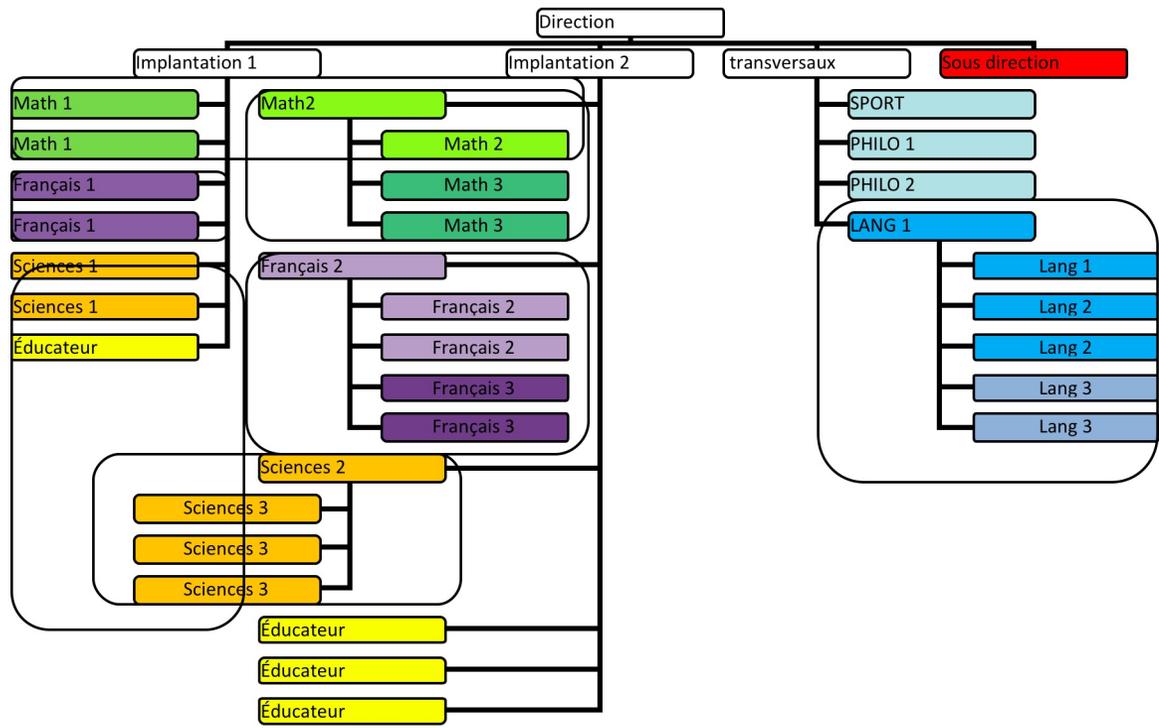
Pour repérer les routines, les décrire :

- les étapes, artefacts, acteurs de modes d'action
- Les fonctions et objectifs déclarés ; les effets perçus, les enjeux perçus par les acteurs

Du point de vue

- normatif : ce qui est institutionnalisé (règles, procédures), ce qui est professé; cadre de pensée, principes d'action
- pragmatique : ce qui est fait effectivement (avec ses variantes); à quoi ça sert pour les acteurs

- Elles sont analysées à partir de deux dimensions
- Dimension ostensive : L'idée que l'on s'en fait
- Dimension performative : façon dont elle est mise en œuvre



Letor, 2009



# 3.3. Analyse À PARTIR DE CADRES CHOISIS

- Quelles sont les entités humaines et non humaines impliquées ? Avec quels intérêts et enjeux ?
- Qu'est-ce qui se discute ?
- Qui sont les porte-parole ?
- Quelle question générale mobilise ?
- Quel(le)s traducteurs, traductions ?
- Quel(s) est/sont le(s) passage(s) obligé(s) ?
- A quelle étape se situe l'innovation ?
- Où est-ce que ça se discute ?
- Quels sont les changements perceptibles ?

**Traduction  
Acteur-réseau**  
Callon-Latour  
in Amblard, 1996

**Apprentissage  
organisationnel**  
Nonaka et Takeushi, 1997  
Argyris et Schön, 1996  
Senge, 1990

....  
....  
....

Quelles théories d'action derrière ces routines ou outils ?

Pourquoi avez-vous mis ces moments (réunions, dispositifs, systèmes, règlements) en route : quels sont pour vous les valeurs et principes sur lesquels ils s'appuient ? Quels sont les arguments qui les expliquent et les évaluent ? : Est-ce que ce sont de bons outils/dispositifs ? A quoi voyez-vous qu'ils sont efficaces, pertinents, de qualités ? Qu'est-ce qui vous fait penser que ça marche ? A quoi le voyez-vous ? Pourquoi les aviez vous mis en place ?

Changement : Pourquoi ça marcherait ? ça ne pourrait pas marcher ? quels sont les avantages et inconvénients ? Quels effets/rapports avec le travail en classe ?

Quelles sont les systèmes, les dispositifs, les infrastructures qui soutiennent l'enseignement/le service et son amélioration ?

Qui aident les coordonnateurs « à faire un diagnostic et à concevoir les actions de (d'enseignements/de soins) » ?

**Reconstituer les réseaux dans le temps : quelles sont les personnes centrales ? Est-ce que les réseaux bougent, se transforment ?**

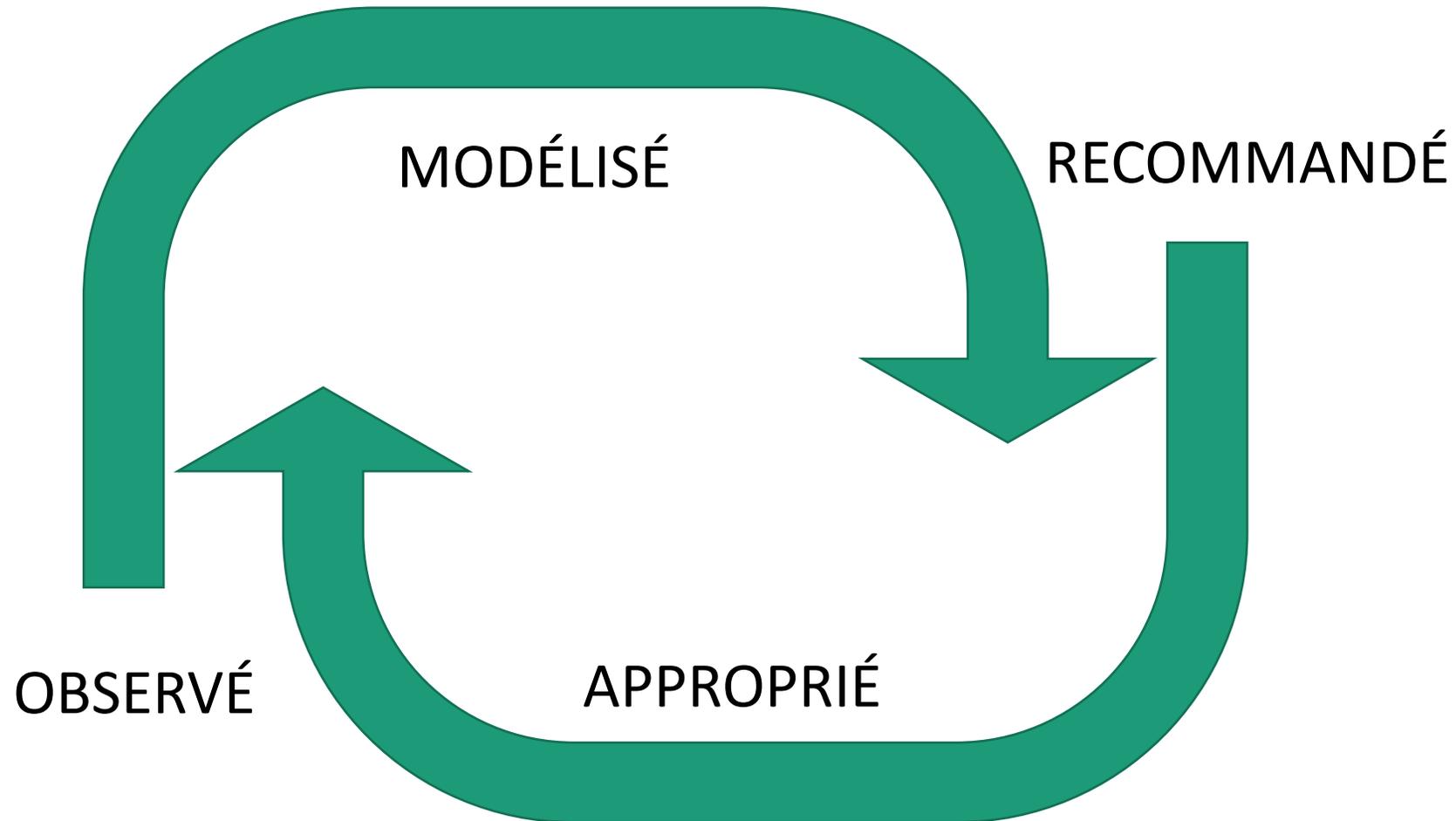
# Retracer les acteurs et les actants



# 4. Quelques observations

À partir de la formation de cadres scolaires

# 1. Entre le scientifique et le normatif



Perspective : le réel du leadership

## 2. Leadership = clarification de la notion



## 3. Le formel cache le réel

- Tendance à rendre compte des actions telles qu'elles devraient être
  - Procédures plus que les routines
  - Les acteurs définis dans les organigrammes plutôt que ceux qui sont « racontés »
- Tendance à lisser et simplifier les faits plutôt que décrire la complexité
  - Surtout dans les phases de synthèse collective
- La crise sanitaire, favorable pour rendre compte des réseaux de leadership

# Perspectives

## Contexte

Crise et incertitude

Innovation, changement,  
transformation des organisations

Mobilisation des équipes et  
gestion participative

Leadership ascendant et  
descendant

- Le réel de l'activité
  - le leadership tel qu'il se fait, se conçoit et se vit en situation
- Mise en évidence de réseaux d'acteurs et actants
- Pour mieux comprendre comment s'exerce de fait le leadership
- Pour mieux orienter le leadership en organisation

# Bibliographie

Callon, M. et B. Latour (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs. Paris, École des mines de Paris, 303 p.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN, Y.F. (1996). - Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Editions du Seuil.

CALLON M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction , L'Année sociologique, n°36.

Centre de Sociologie de l'Innovation (1992). - Ces réseaux que la raison ignore (introduction de Bruno Latour). Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

Fleury, J., Guingand, G., Lhomme, R. (2000) Réseau et innovation : une perception dynamique du processus de la diffusion des innovations dans les établissements scolaires. In: Recherche & Formation, n°34, Innovation et réseaux sociaux. pp. 11-28

Bolden R., Petrov G. & Gosling J. (2009), Distributed Leadership in Higher Education : Rhetoric and Reality, *Educational Management Administration Leadership*, 37, 257-277.

Bolden R. (2007), *Distributed Leadership*, Discussion Papers in Management, University of Exeter. Paper number 07/02, ISSN 1472 2939. In Marturano A. & Gosling J. (Eds), *Leadership. The Key Concepts*, Abingdon : Routledge.

Feldman MS, Pentland BT. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*. 2003;48(1):94-118. doi:[10.2307/3556620](https://doi.org/10.2307/3556620)

Garant, M. & C. Letor (Eds.) (2014). *Encadrement et Leadership : Nouvelles pratiques en éducation et en formation*. Bruxelles : De Boeck.

Gronn, P. (2003). Leadership's place in a Community of Practice. In M. Bundrett, N. Burton & R. Smith (Eds.) *Leadership in Education* (pp. 23-35). London: Paul Chapman.

Kotter J.P. . (1990). *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*. New York : Free Press

Krohmer, K. et Habib, J. . Les routines organisationnelles, source de changement. Le cas d'un service de soins de suite et de réadaptation.. Eyrolles. *Histoires de changement, 10 études de cas de changements organisationnels sous la direction de Vandangeon-Derumez I. et Autissier D., Eyrolles., pp. 41-59, 2013. (hal-01130752)* Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris : Gallimard.

Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie* (Ghuilot, N., trad) . Paris : Éditions la Découverte. (original publié en 2005)

Letor, C., Bonami, M. & Garant, M. (2006). Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local. Article de synthèse. *Ministère de l'éducation, Communauté française*. [http://www.enseignement.be/index.php?page=26044&id\\_fiche=4635&dummy=24866](http://www.enseignement.be/index.php?page=26044&id_fiche=4635&dummy=24866)

Letor, C. (2021). La transformation concomitante des organisations et du leadership des gestionnaires scolaires : transformations de conscience de leadership en largeur et profondeur. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques Professionnelles : "faire/se faire", Paris, 22 au 25 septembre 2021

Letor, C. (2021). Leadership en temps complexes et incertains : Perspective théorique et méthodologique pour la recherche et la formation des directions scolaires. Semaine de la recherche de la faculté d'éducation de l'université de Sherbrooke. 15-18 février 2021 URL : [https://www.usherbrooke.ca/education/fileadmin/sites/education/documents/recherche/Semaine\\_recherche\\_2021/36\\_Letor\\_sem\\_rech\\_2021.pdf](https://www.usherbrooke.ca/education/fileadmin/sites/education/documents/recherche/Semaine_recherche_2021/36_Letor_sem_rech_2021.pdf) [consulté le 1er mars 2021]

MacBeath J., Oduro GKT & Waterhouse J. (2004). *Distributed leadership in action : a study of current practice in schools*. Nottingham : National College for School Leadership.

Nonaka I. & Takeushi, H. (1997). *La connaissance créatrice* (G. Koenig, Trad.). Bruxelles: De Boeck. (Œuvre originale publiée en 1995).

Ramsden P. (1998, 2003), *Learning to lead in higher education*, London & New York : RoutledgeFalmer/Taylor & Francis Group.

Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2001). Investigating school leadership practice : A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.

Spillane J., Halverson R. & Diamond J. (2004), Towards a theory of leadership practice : a distributed perspective, *Journal of curriculum studies*, Vol. 36, n° 1, 3-34.