

Influencer les
apprentissages : faire bon
usage de son/ses pouvoirs en
tant que DÉ pour inspirer et
mobiliser son équipe

Colloque ADFO *Inspirer* | *Influencer* | *Mobiliser* Le 2 mai 2024

Par Lyne Martel



Plan

- Présentation des personnes
- Éléments théoriques
 - Distinctions entre pouvoir, autorité, légitimité et leadership
 - Bases formelles et informelles du pouvoir
 - Modèle habiletés politiques
- Étude de cas
- Réflexion
- Plénière

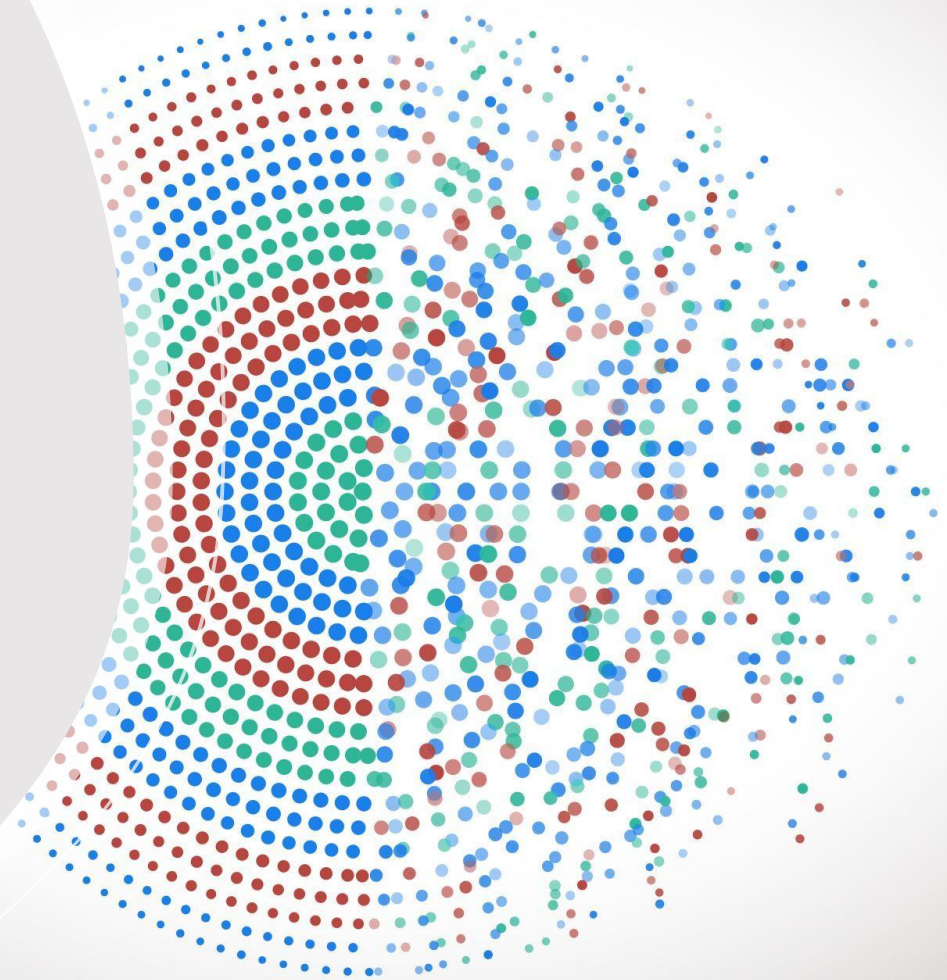


Qui sommes-nous?

- Quelles sont nos expériences?
- Quelles sont nos expertises?

Pour commencer...

Distinctions entre pouvoir,
autorité, légitimité et leadership
(Cadre de leadership de l'Ontario,
2013; Lainey, 2017; Pelletier, 2007)



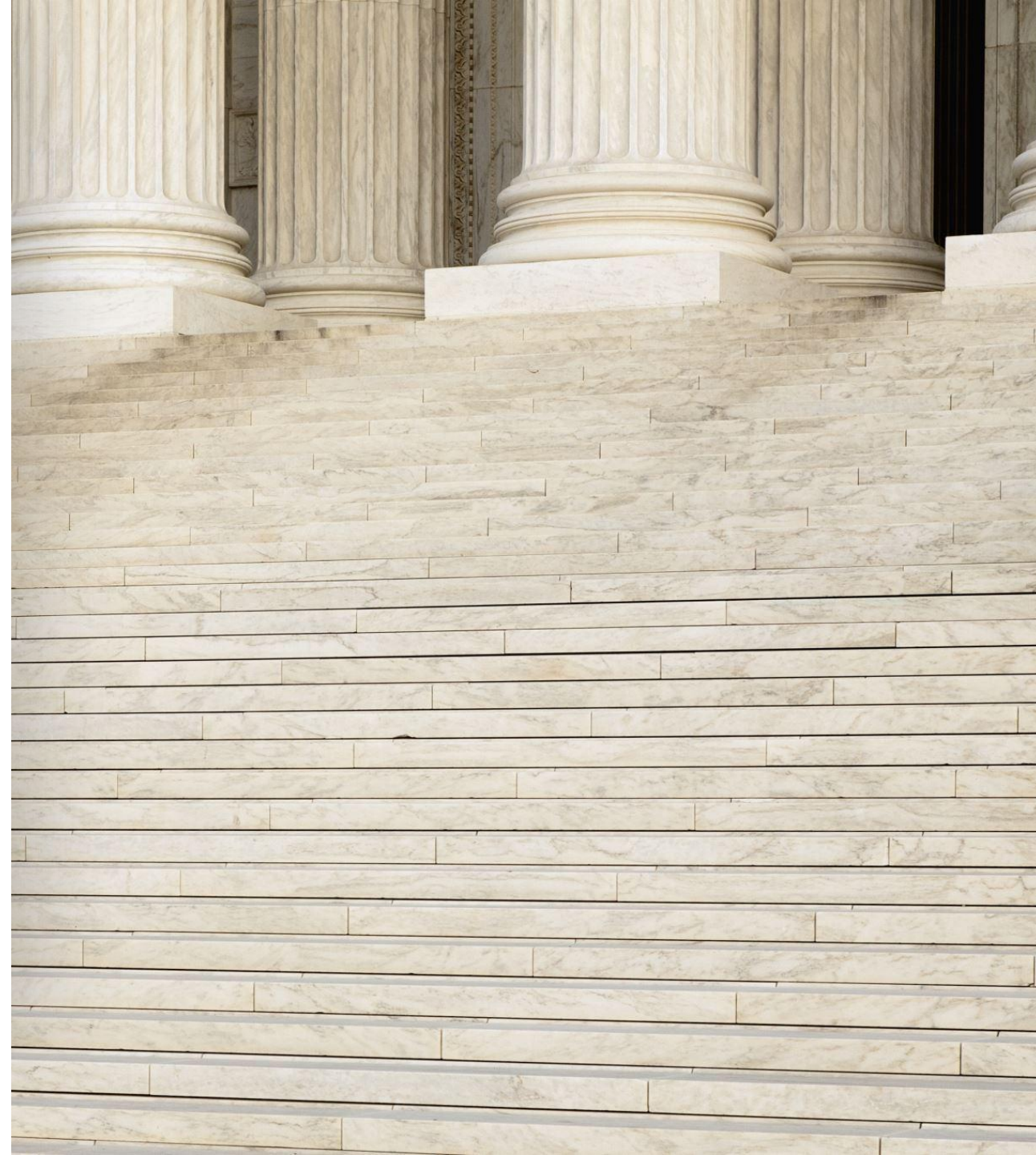


Pouvoir

- Inférer le changement = obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A
- Par et dans une relation = dépendance
- Habiletés politiques
- Objectifs clairs, connus et communs
- Relations de pouvoir: avec et sur...
- Capacité, exercice authentique et transparent :)

Autorité

- Pouvoir "institué" de commander et de se faire obéir = pouvoir formel
- Différents types ou sources... Dont la post-moderne
- Cadre de leadership de l'Ontario



Légitimité

	Degré de légitimité	Légitime c'est-à-dire un large consensus des collaborateurs à l'égard des dirigeants	Peu légitime c'est-à-dire très peu de soutien volontaire accordé aux dirigeants
Modes d'exercice du pouvoir			
Formel		Autorité (Influence acceptée) Bases de pouvoir : coercition, renforcement et légitime	Dictature (Influence subie) Base de pouvoir : coercition
Informel		Leadership (Influence choisie) Bases de pouvoir : de référence (charismatique) et expertise	Domination (Influence tolérée) Bases de pouvoir : coercition et renforcement (récompenses, faveurs)

(Pelletier, 2007, p.4)

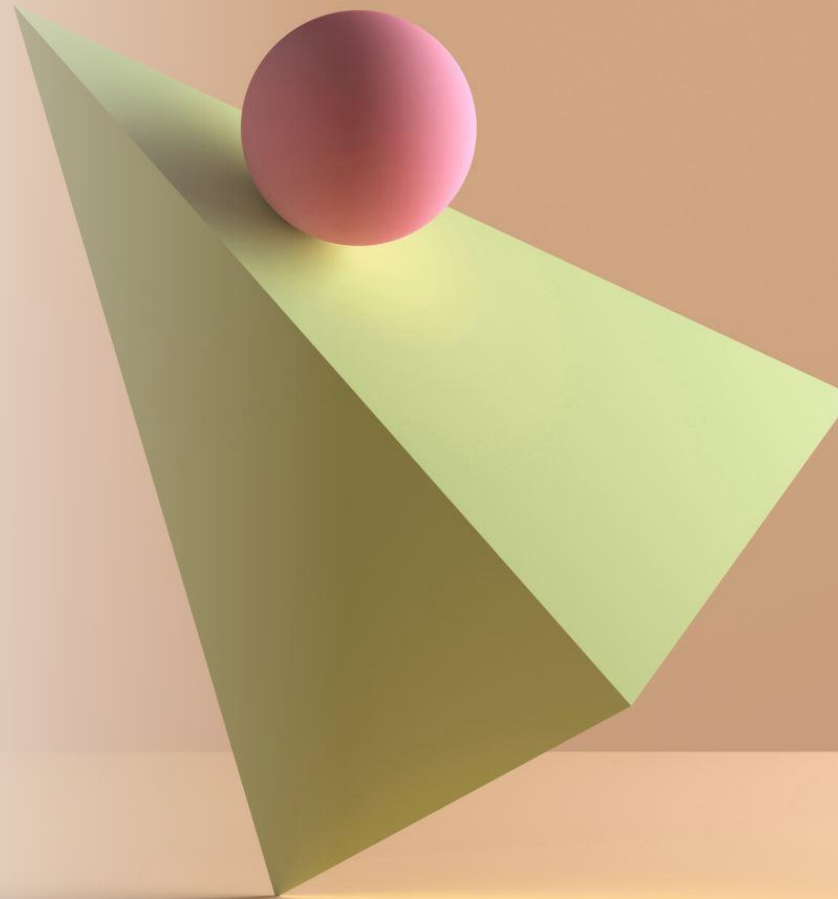


Leadership

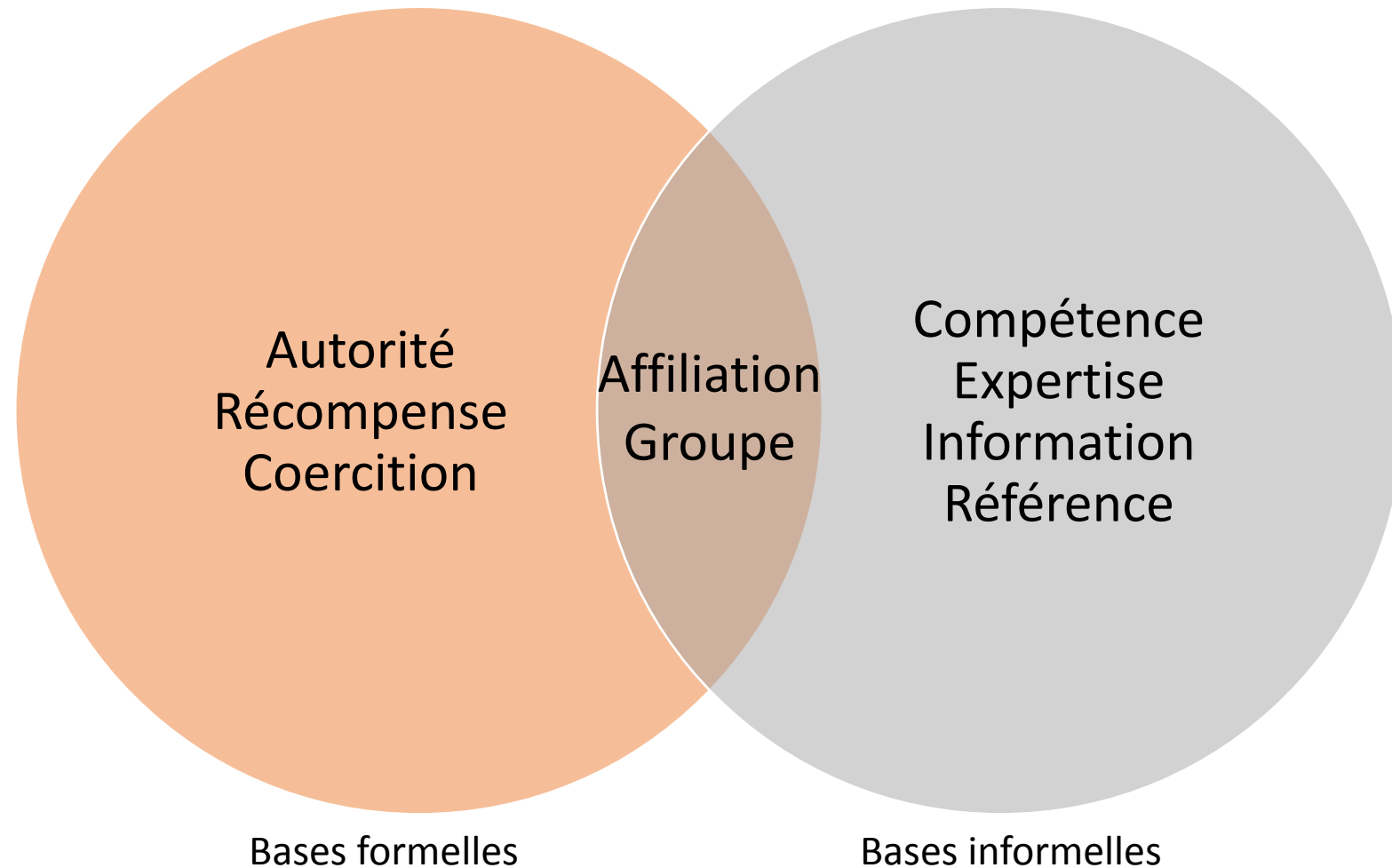
- Distinction gestionnaire / leader
- Mobilisation de différentes bases de pouvoir
- Obtenu d'une façon complexe
- Associé au pouvoir informel
- Réfère à un processus flou et fluide
- Attribué à une personne par le groupe
- Se traduit par un sociogramme et des normes sociales
- Dispersé à l'intérieur d'un groupe
- Contrôlé par le groupe
- Conjoncturel et nécessite un apprentissage constant

Pour poursuivre...

les bases formelles et
informelles du pouvoir
(Lainey, 2017)



Bases du pouvoir (Lainey, 2017)



Bases formelles du pouvoir

Autorité

Récompense

Coercition



Bases informelles du pouvoir

- Compétence
- Expertise
- Information
- Référence



Bases formelles et informelles

- Affiliation
- Groupe



Et enfin!

développer des habiletés politiques chez les DÉ présentes en recourant à un modèle utilisé entre autres en gestion scolaire (Bonnelly et al., 2022; Ferris et al., 2005)

Liens entre HP et DÉ

- Une thèse par articles réalisée à l'Université de Montréal 😊 (Bergeron-Bonnely, 2019)
- HP protègent des difficultés relationnelles (Bergeron-Bonnely, 2019)
- Un seul outil (Ferris et al., 2005; Dubé, 2011)



Inventaire
des HP
(modèle)
(Ferris et
al., 2005)

Sincérité apparente

Influence interpersonnelle

Astuce sociale

Réseautage

HP et santé psychologique (Bonnelly et al., 2022)

- Associées à la création d'une réserve de ressources
- Situation difficiles perçues comme des opportunités
- Relation avec l'anxiété, les tensions et l'insatisfaction puis les conflits de rôles et diverses autres situations de santé
- Diminution des stressseurs sociaux
- Effet sur la dimension positive de la santé psychologique





Un cas

en petits groupes pour favoriser le développement des habiletés



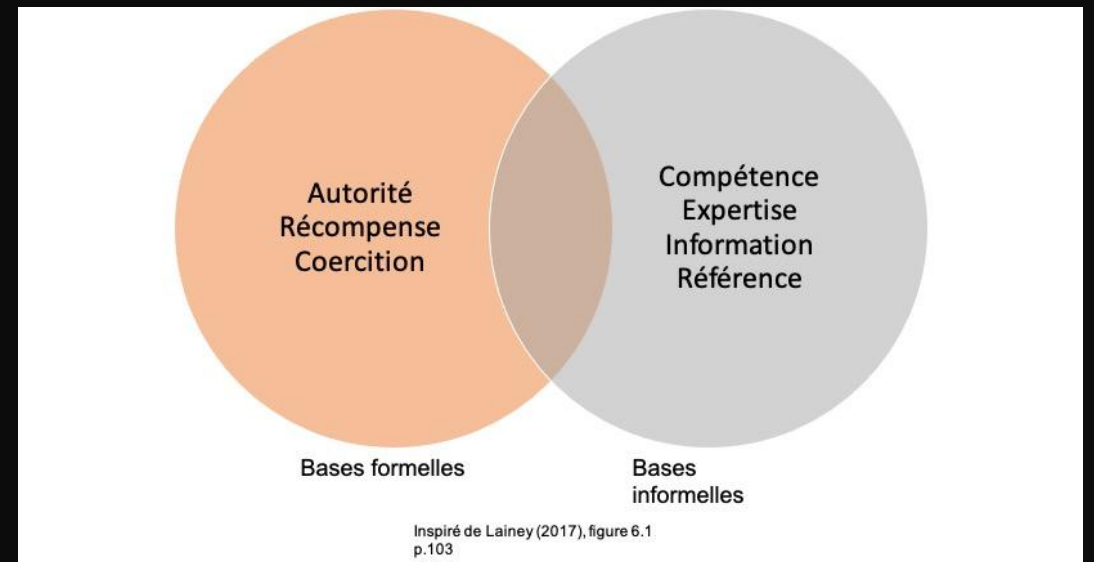
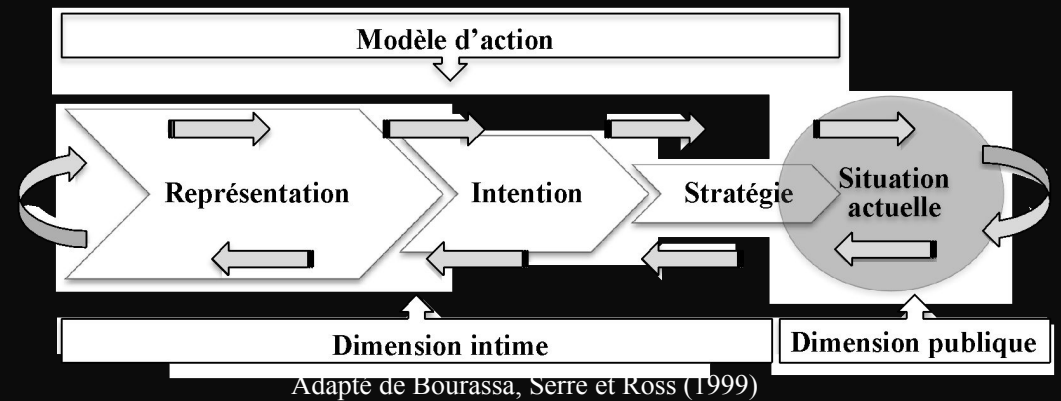
Changement
dans l'enseignement
d'un programme

Avis polarisés

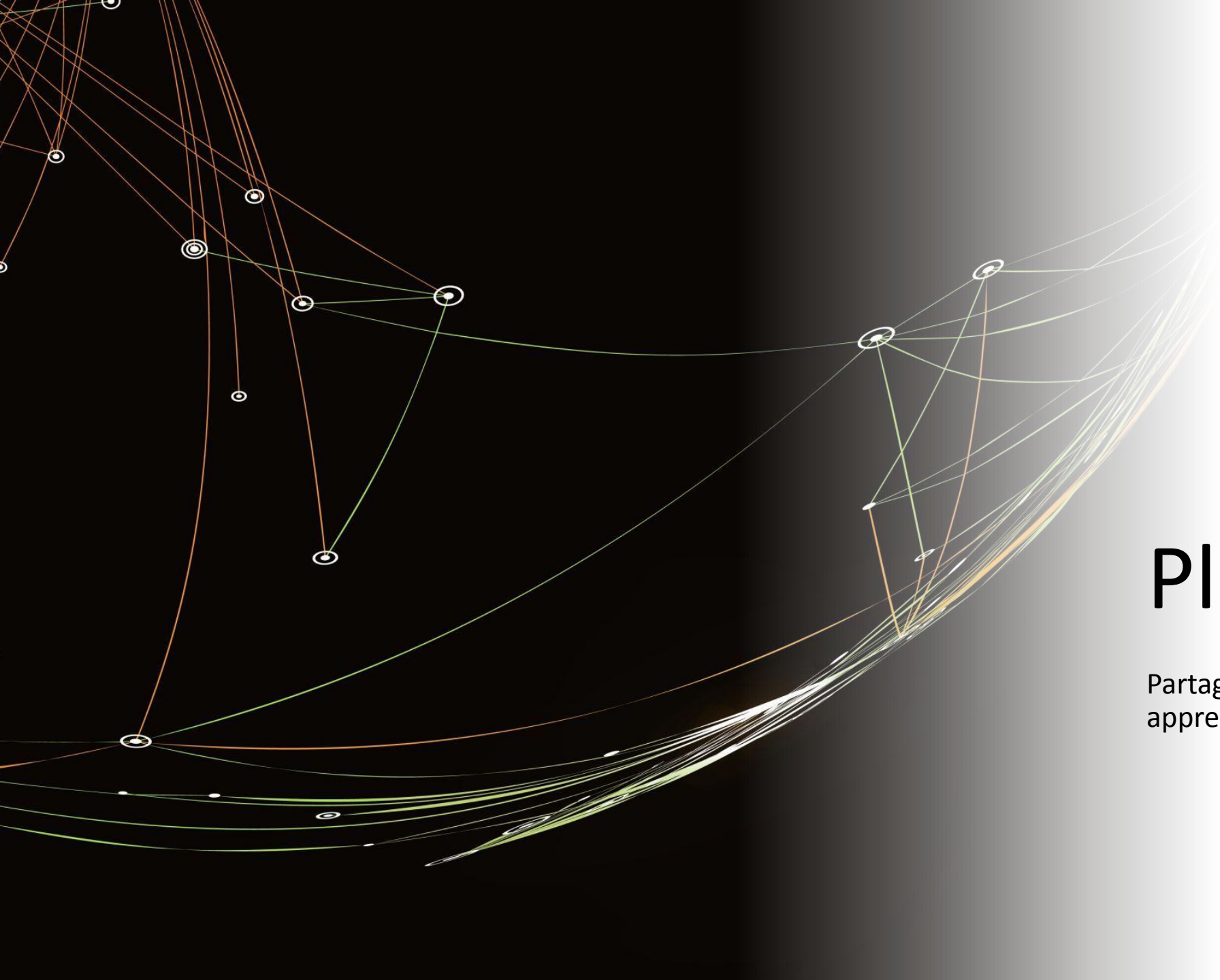
Analyse et apprentissages

- Seul.e: approche réflexive
- À 2 ou 3: bases de pouvoir
- En groupe (table): planification des habiletés politiques à mettre en œuvre

Nous allons ensuite partager nos préoccupations et découvertes en plénière



Sincérité apparente
Influence interpersonnelle
Astuce sociale
Réseautage
(Ferris et al., 2005)



Plénière

Partage des réflexions et
apprentissage

Bibliographie

- Bonnelly, L., Sénéchal, C., Morin, D., Larivée, S. et Coulombe, P. (2022). Investigation de l'effet des ressources personnelles dans la relation des demandes et de la santé psychologique en emploi des directions d'établissement scolaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 28(1), 37-61.
- Lainey, P. (2017). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations* (3^e éd.). Éditions JFD. (ouvrage original publié en 2014)
- Leithwood, K. A. (2017). The Ontario leadership framework: Successful school leadership practices and personal leadership resources. Dans K. A. Leithwood, J. Sun et K. Pollock (dir.), *How school leaders contribute to student success : the four paths framework* (p. 31-43). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8>
- Martel, L. et al. (en préparation). Apport des habiletés politiques au leadership pédagogique des directions d'école.
- Martel, L. (2023). Synergie entre la recherche et la pratique : comment le questionnement de la chercheuse contribue à la réflexion des directrices et des directeurs d'établissement scolaire. Dans F. Gravelle (dir.), *Récits professionnels de directions d'établissement d'enseignement et recherches en gestion de l'éducation : un combo irréfutable!* Éditions JFD.
- Martel, L. et Dulude, E. (2022b). Explorer la réflexion stratégique des DÉ : quelle place pour la recherche et la pratique ? *Bulletin du GRIDÉ*, 4(2).
- Martel, L. et Dulude, E. (2022a). Une démarche pour faciliter l'accès des chercheur.euse.s à l'expérience et à la réflexion stratégique des directions d'école. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, 199, 47-59.
- Pelletier, G. (2007). *L'exercice de la fonction d'autorité et le leadership en éducation*.
- *Le cadre de leadership de l'Ontario*. (2013). Institut de leadership en éducation.