

Développer des milieux scolaires robustes

Gestion de la complexité, avec complicité

ou robustons nos milieux éducatifs

Caroline Letor

Département de gestion de l'éducation et de la formation

Université de Sherbrooke

Avec la participation de Sarah Legget, SEGEC

Et collaborateurs de l'université de Namur



Option 1: Pour s'allumer, rappelez- vous d'une situation

- Dans votre contexte professionnel
 - Choisissez un moment/un geste/une situation
 - Professionnel·le
 - Avec vos équipes/collègues
 - Où ensemble, vous êtes « passé à travers » les aléas de la situation
- Écrire :
 - Contexte
 - Ce qui s'est passé : qui quoi comment...
 - Aléas
 - Ce qui a permis de passer à travers
 - Ce qui est « fragile »
 - Ce qui en est ressorti

Option 1: Pour s'allumer, rappelez- vous d'une situation

- Dans votre contexte professionnel
 - Choisissez un moment/un geste/une situation
 - Professionnel·le
 - Avec vos équipes/collègues
 - Où ensemble, vous êtes « passé à travers » les aléas de la situation
 - Des ressources/contraintes
 - Des éléments de fragilité/vulnérabilité
- Écrire :
 - Contexte
 - Ce qui s'est passé : qui quoi comment...
 - Aléas
 - Ce qui a permis de passer à travers
 - Ce qui est « fragile »
 - Ce qui en est ressorti

Plan

Des
situations à
analyser
10'

Une situation réelle, concrète de
“passer à travers, avec nos fragilités”

Présentation
25'

L'école, milieu robuste

Analyse de
cas
25'

Inspiré du codéveloppement à 2 ou 3

Clôture
10' + 5'

Mise en commun et transfert

1. Problématique

Bouleversements écosociaux dans les écoles = un impensé

- Perspective systémique
- Tout est lié





L'École comme vecteur d'un monde durable

Le monde est entre nos mains ?

Perspective distancée et séparée
Pour demain



C'EST NOUS

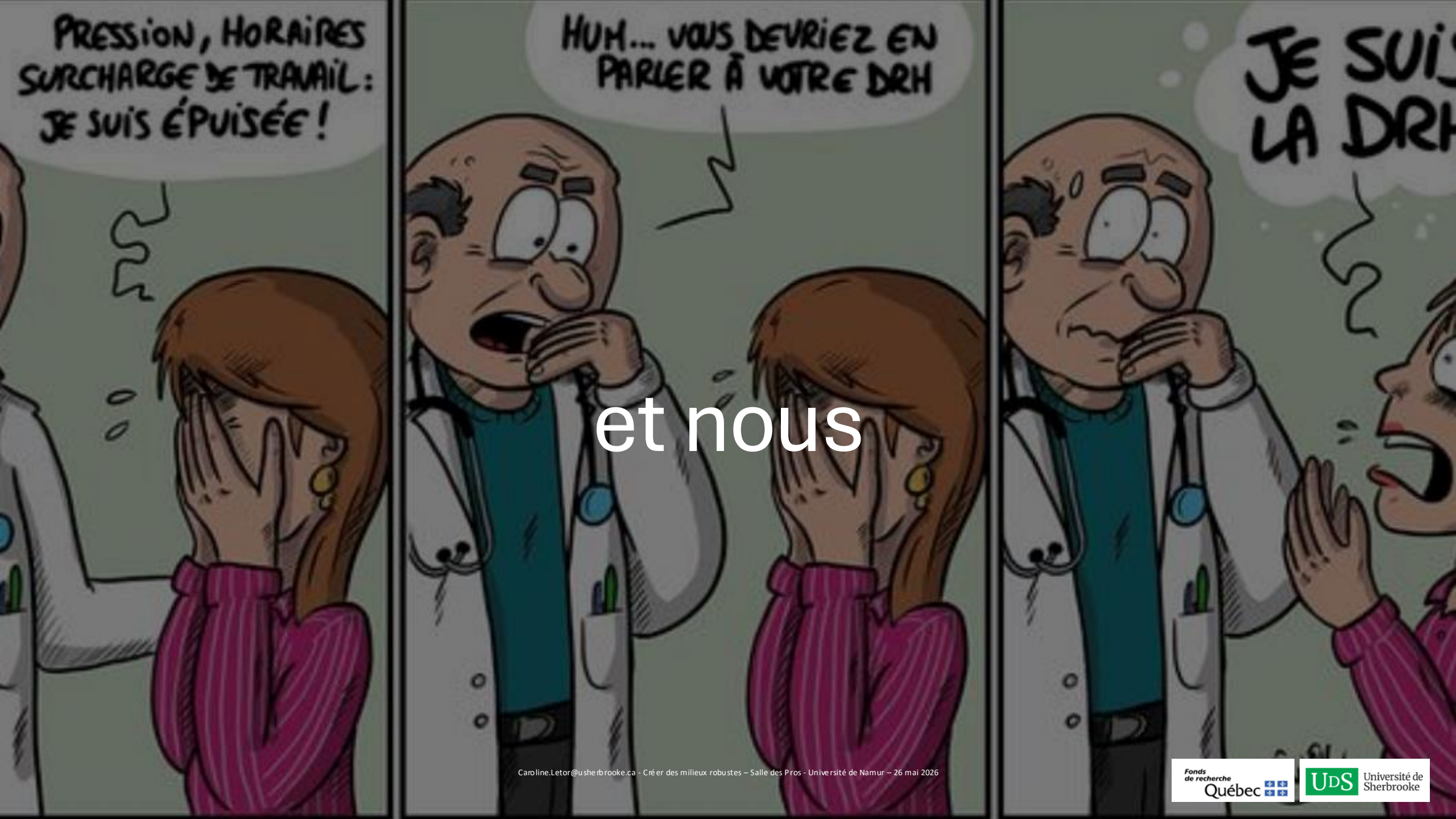
PAS DÉJÀ ?!

ALEX

Fonds de recherche Québec

UDS Université de Sherbrooke

ité de Namur -



PRESSION, HORAIRES
SURCHARGE DE TRAVAIL:
JE SUIS ÉPUISÉE!

HUM... VOUS DEVRIEZ EN
PARLER À VOTRE DRH

JE SUIS
LA DRH

et nous



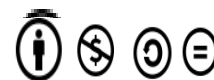
Hamant, O. (2020). La troisième voie du vivant. Odile Jacob
 Rosa, H. (2018). Résonance. La découverte
 Éloi, L. (2024). Coopérer et se faire confiance. Rue de l'Échiquier

Modernité

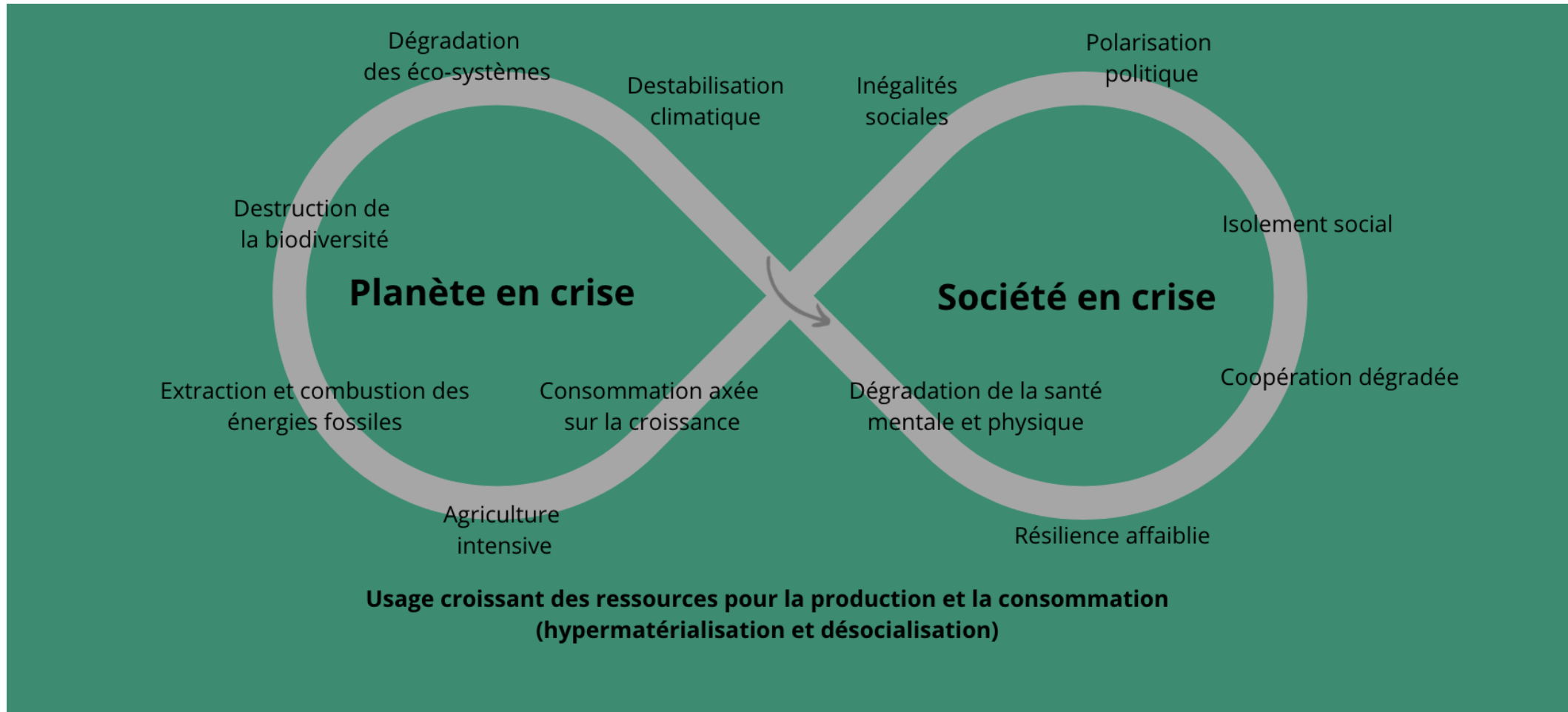
- Perspective anthropocène
- Contrôle, extraction des ressources
- Optimisation, efficacité, efficence et performance

Constats

- Accélération, aliénation
- Effondrement des espèces, pollution globale, épuisement des ressources, dérèglement climatique
- Épuisement des personnes (« ressources humaines »), anxiété, isolement, radicalisation ...



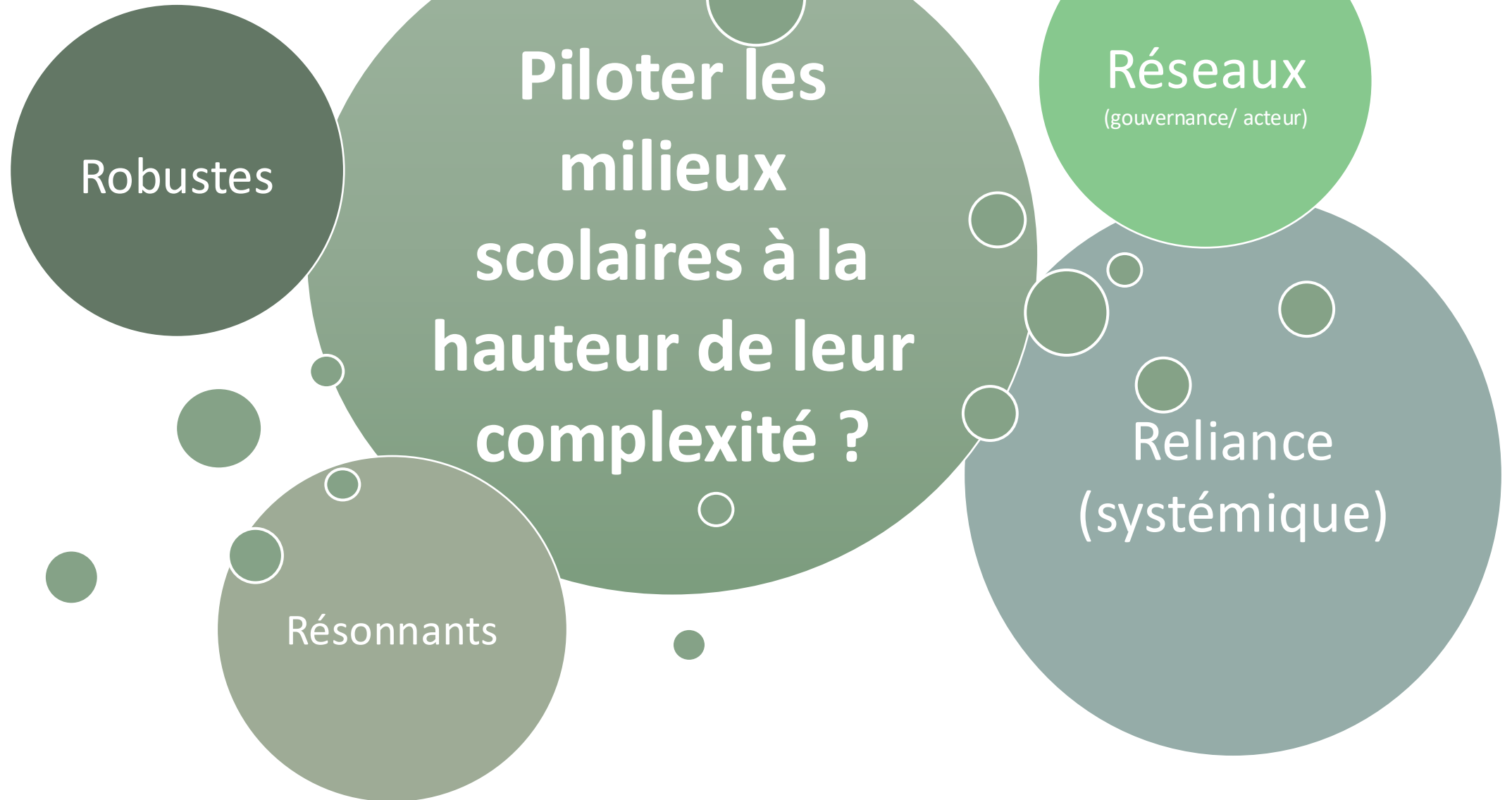
Réchauffement climatique et glaciation sociale ? (Letor, 2024)



Éloi, L. (2024). Coopérer et se faire confiance. Rue de l'Échiquier, p. 75



2. Et alors ?



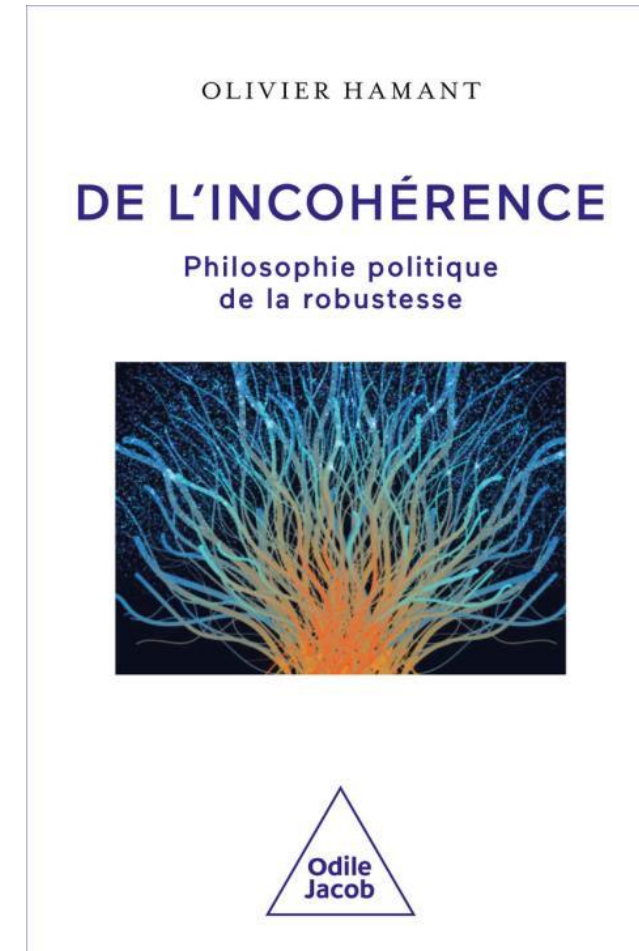
Caroline.Letor@usherbrooke.ca - Créer des milieux
robustes – Salle des Pros - Université de Namur – 26 mai
2026

Robustesse – Olivier Hamant

https://www.youtube.com/watch?v=F3_ps-NF-0U



Caroline.Letor@
robustes – Salle de



Face aux aléas, optimiser ?



Effet rebond

Loi de Goodhart

« Quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être une bonne mesure »

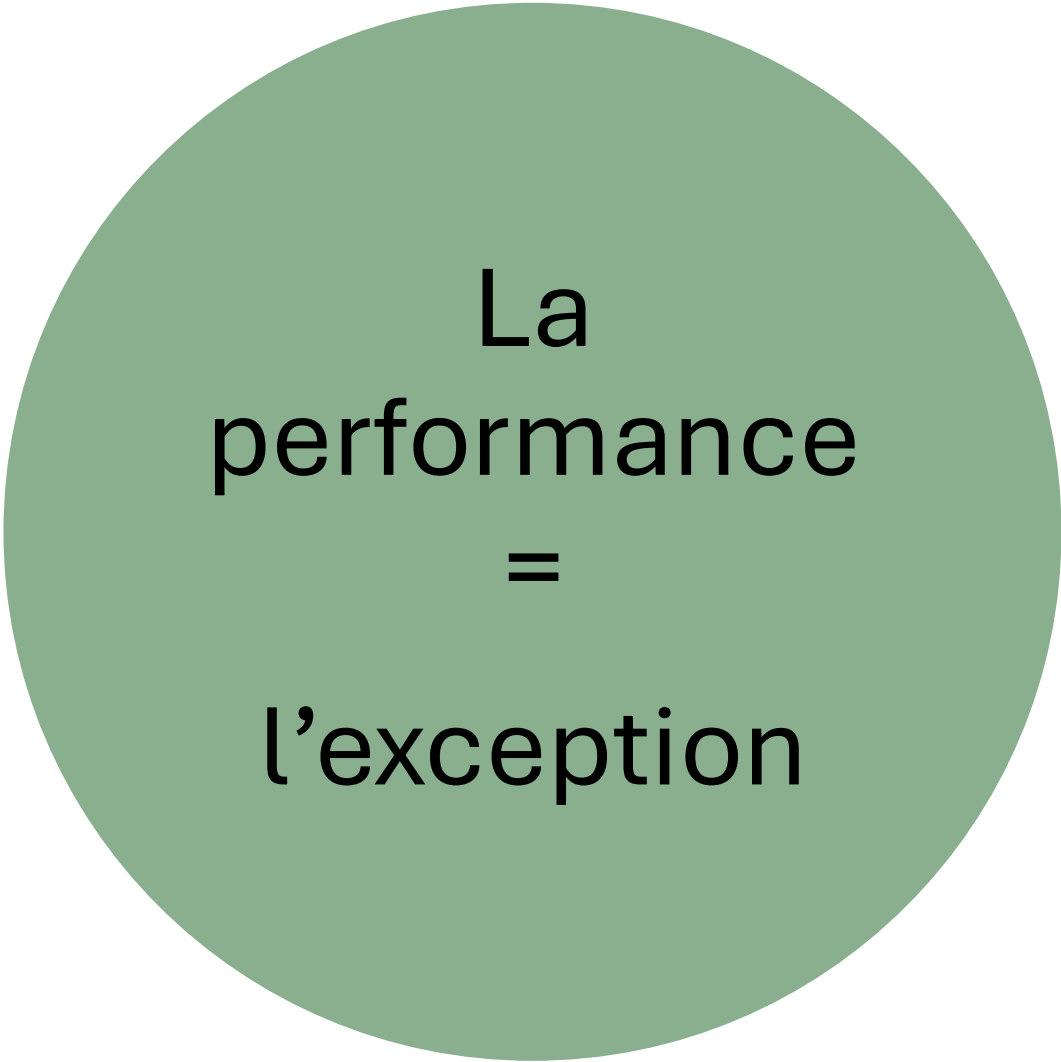


Effet des rétroactions
non envisagées

Fluctuations

Robustesse

Optimiser crée de la fragilité



La
performance
=
l'exception

Tout le monde ne peut être tout le temps, sur tous les fronts,
performant en même temps

3 principes du vivant

Circularité

Penser les systèmes
(école / dossiers) en
considérant les
nombreuses
interactions et
rétroactions de nos
activités

Coopération

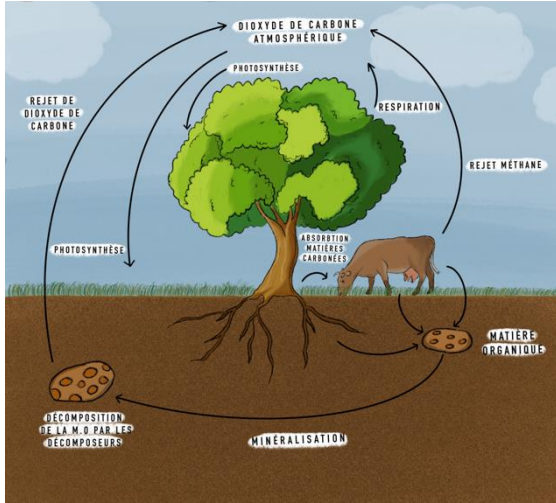
Un ensemble de faiblesses
=
des leviers d'adaptabilité
=
équilibre collectif,
une niche
pour traverser les aléas

Adaptabilité

et pas le plus adapté
Développer des solutions
compatibles avec un
système dont on ne peut pas
connaître tous les
paramètres à priori

Brider la performance individuelle pour la « survie » collective

Coexister

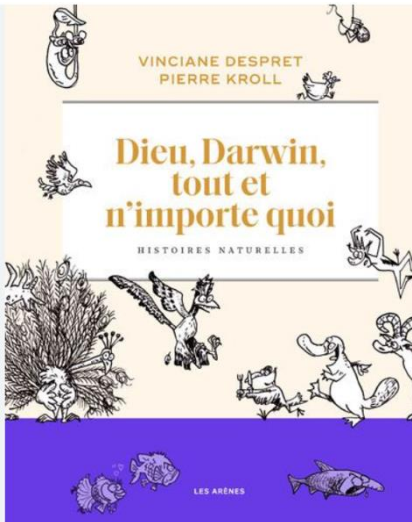


Distinct de exister « sur la terre »

- Déconnexion
- Invisibilité
- Distance

- Habiter la terre et non vivre sur terre
- Co-construction de niches
 - Tout organisme modifie son environnement et son environnement le modifie
- Réciprocité et ses surprises
 - Nous dépendons des choses qui dépendent de nous
- Les frontières du système s'étendent à son milieu
 - Considérer plus grand que le périmètre du système et les interactions avec le milieu comme un tout

Le vivant se construit dans les interactions



- Le vivant est
 - mouvant, incertain, aléatoire, redondant, hétérogène, gaspilleur, incohérent, lent et hésitant, contreperformant, imprécis, avec des erreurs, inachevé et imparfait...
 - dans un flux évolutif sans intention
- Nos ressources sont finies, les interactions sont infinies
- La combinaison des fragilités en interaction crée des systèmes robustes et adaptables

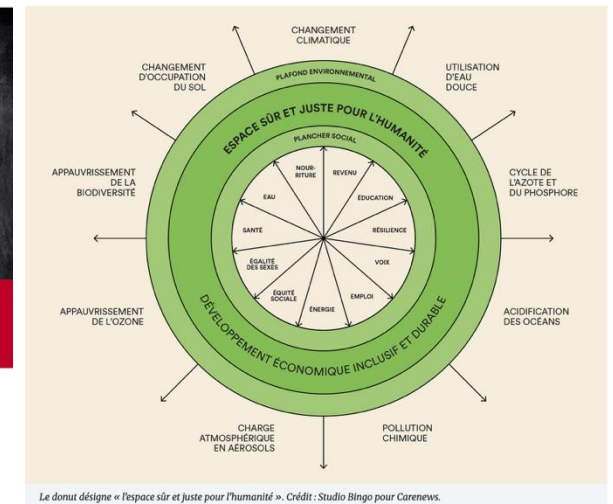


Cultiver la viabilité en gardant un niveau sous-optimal

- Le vivant est soumis à un ensemble de contraintes
 - Il vit en dessous de ses capacités optimales (t° du corps)
- Pour un système adaptable, « introduire du jeu dans les rouages » (Serres, 1990)
- La survie du groupe passe avant le confort individuel ou l'amélioration de la performance de chacun
- Définir des bornes (~~objectifs SMART, multicritères~~)
Sur plusieurs axes significatifs
en précisant les paramètres et les variables chemin faisant.

Hamant, 2024, p.112

Caroline.Letor@usherbrooke.ca - Créer des milieux
robustes – Salle des Pros - Université de Namur – 26 mai
2026



Les milieux
scolaires sont
robustes

3. Mon hypothèse, vos situations



Et dans nos milieux scolaires ?



Par 5
25 minutes

5 min

- Choisir une situation à analyser

5 min

- Décrire et expliciter + demande 5 min.

10 min.

- Analyser : circularité, coopération, adaptabilité

5 min.

- Pistes à renforcer / à commencer
- Transfert : et dans ma situation ? 5 min.

3 principes du vivant

Circularité

Penser les systèmes
(école / dossiers) en
considérant les
nombreuses
interactions et
rétroactions de nos
activités

Coopération

Un ensemble de faiblesses
=
des leviers d'adaptabilité
=
équilibre collectif,
une niche
pour traverser les aléas

Adaptabilité

et pas le plus adapté
Développer des solutions
compatibles avec un
système dont on ne peut pas
connaître tous les
paramètres à priori.

Brider la performance individuelle pour la « survie » collective

Fishbowl

Moins d'une minute

Une et une chose à la fois



Quelles fragilités
vous ont permis de
passer à travers ?

Fishbowl



Adaptabilité
Circularité
Coopération

Fishbowl



Un mot, une idée avec laquelle vous repartez

Un système résilient

- Robuste : capacité d'un système à maintenir ses réponses dans une fourchette donnée malgré les perturbations qu'il subit
 - Adaptable : capacité à s'ajuster ses réponses tout en maintenant ses principales fonctions
- Transformable : capacité à évoluer vers un système différent en modifiant sa structure et ses fonctions



Robustes

Piloter les milieux scolaires à la hauteur de leur complexité ?

Résonnants

Réseaux
(gouvernance/ acteur)

Reliance
(systémique)

Caroline.Letor@usherbrooke.ca - Créer des milieux
robustes – Salle des Pros - Université de Namur – 26 mai
2026

Diriger collectivement un établissement scolaire ?

Sous la direction de Caroline Letor et Laetitia Progin



Février 2025 | 272 pages
9782807368354 | 29,90 €

Enjeux et perspectives de la participation des équipes éducatives et des partenaires de l'école

Depuis une vingtaine d'années, les directions sont invitées à faire participer les équipes éducatives à la définition et à la mise en œuvre du projet éducatif de leur établissement scolaire.

L'analyse d'expériences réelles dans quatre systèmes éducatifs francophones souligne les ambivalences tant du côté des directions que du côté des acteurs éducatifs à s'engager dans une démarche idéalement collective. Les personnels enseignants, éducatifs, administratifs, de conseil et les parents sont concernés. Participer et faire participer n'est pas évident.

Les auteurs et autrices explorent ici de nombreuses questions, parmi lesquelles :

- Quelles logiques d'action révèlent la mise en œuvre d'une gestion participative en établissement scolaire ?
- Quels sont les facteurs à considérer ?
- Quelles en sont les modalités pratiques ?
- Quelles sont les appropriations faites par les acteurs ?
- Quels en sont les impacts sur les métiers et sur l'organisation scolaire ?
- Quels en sont les enjeux ?



En librairie et sur www.deboecksuperieur.com



Caroline.Letor@usherbrooke.ca - Cré
robustes – Salle des Pros - Université de
2026



Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 7, n° 2, 2026

De nouvelles configurations de travail des acteurs éducatifs : le travail collaboratif « dans l'inter- »

Dossier thématique sous la direction de

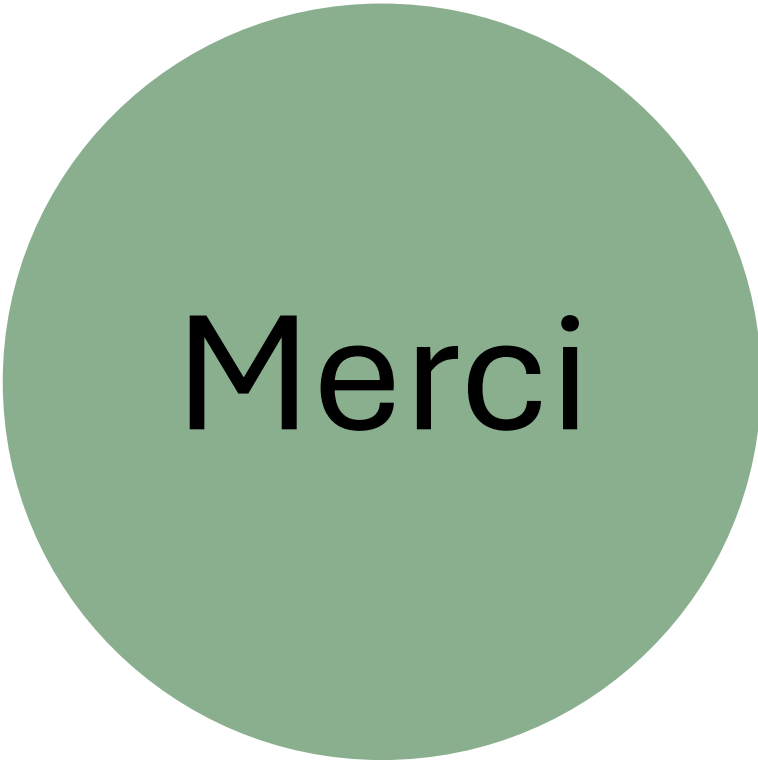
Caroline LETOR

Sandrine BIÉMAR

Prochainement sur <https://www.aderae.ca/revue/>



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation



Merci

Caroline.letor@usherbrooke.ca

Bibliographie

- Barrère, A. (2014, Janvier 20). Un management bien tempéré : l'expérience des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire français. Éducation et sociétés. CAIRN. <https://doi.org/10.3917/es.032.0021>
- Bass, B.M. et Riggio R.E. (2006). Transformational leadership (2e éd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bos, S., et Chaliès, S. (2019). Quelles sont les activités réellement réalisées par les chefs d'établissement dans le cadre d'un leadership pédagogique ? Revue de la littérature. Swiss Journal of Educational Research, 41(2), 423-445.
- Brassard, A., Lusignan et J. Pelletier, G (2013). La gestion axée sur les résultats dans le système éducatif du Québec: du discours à la pratique. Dans Maroy, Ch. (dir.) L'École à l'épreuve de la performance : les politiques de régulation par les résultats (p.141-145). De Boeck supérieur
- Brossais, E. et Lefeuvre, G. (dir.) (2018). L'appropriation de la prescription en éducation. Le cas de la réforme du collège. Octarès.
- Bucheton, D. (2019). Les gestes professionnels dans la classe – Éthique et pratiques pour les temps qui viennent. ESF sciences humaines, collection Pédagogies.
- Cascio, J. (2022, octobre 22). Human Responses to a BANI World. Prestigio Leadership Forum, Columbia. <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac>
- Dulude, E. et Pilley, M. (2021). Institutional complexity and multiple accountability tensions: A conceptual framework for analyzing school leaders' interpretation of competing demands. Policy Futures in Education, Vol. 19(1), 84-96.
- Éloi, L. (2023). Coopérer et se faire confiance. Rue de l'Échiquier
- Fotinos, G. et Horenstein, J.-M. (2020). Les impacts de la crise du Covid-19 et du déconfinement sur les personnels de direction en Ile-de-France. CASDEN.
- Frimousse, S. et Le Bihan, Y. (2017). Réinventer le leadership. EMS
- Gamelin, K. (2023). Mobiliser les paradoxes pour commenter les instructions au sosie en formation à la gestion du changement Symposium 415. Former par et aux paradoxes organisationnels. Colloque de l'Acfas, 8 mai 2023
- Gamelin, K. (2021). Stratégies émergentes d'une direction adjointe : autoanalyse de pratiques de leadership dans le contexte de rencontres à enjeux élevés, Érاده, (3)1. p. 68-80.
- Garant, M. et Lator, C. (2014). Leadership et encadrement. De Boeck
- Girard, N. (2021). Étude des tensions paradoxales liées au développement de la capacité d'agir. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/18281>
- Gravelle G. (dir.) (2020) Nouvelle gouvernance scolaire. Impacts sur l'agir des professionnels de l'enseignement, Presses de l'Université du Québec, 2020, ISBN : 9782760553927. [<https://www.puq.ca/catalogue/livres/nouvelle-gouvernance-scolaire-3846.html>, repéré le 1 avril 2024]
- Gravelle, F. et Bérubé Daigneault, J. (2023). Chapitre 7. Impacts de la gestion axée sur les résultats sur la tâche des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec : analyse de pratiques de gestion pouvant mener à vivre un stress. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon et J. Monette (dir.), Bien-être des personnels de direction en France et au Québec - Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer (p. 129-144). Les Éditions JFD inc. [<https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/bien-etre-despersonnels-de-direction-au-quebec-eten-france-11641>, repéré le 1 avril 2024]
- Gouvernement du Québec. Loi sur l'instruction publique (2023)
- Guillemette, S. (2021). Accompagner l'émergence de projets d'établissements apprenants dans le cadre de démarches de recherche-action. Québec : JFD
- Guilmot, N. et Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking: Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XVIII, 77-99. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0077>
- Gouvernement du Québec. (2008). Gouvernement du Québec (2008). La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement : Les orientations et les compétences professionnelles. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/reseau/formation_titularisation/07-00881.pdf
- Hallinger, Ph. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. Journal of Educational Administration, Vol. 49 No. 2, p. 125-142.

Bibliographie (suite)

Hamant, O. (2020). La troisième voie du vivant. Odile Jacob

Hamant, O. (2023). L'antidote au culte de la performance. Gallimard

Hamant, O. (2020). De l'incohérence. Philosophie politique de la robustesse. Odile Jacob

Lapointe, P., Poirel, E. et Chartrand, E. (2021). Rapport d'enquête sur l'organisation du travail des directions d'établissement d'enseignement du Québec. Université de Montréal

Latour, B. (2017). Où atterrir ? La Découverte. Lavoie, L., Marquis, D. et P. Laurin (1996). La recherche-action. Théorie et pratique, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Létor, C. (2022). La transformation concomitante des organisations et du leadership des gestionnaires scolaires : transformations de conscience de leadership en largeur et profondeur. Innovation pédagogique. <https://www.innovation-pedagogique.fr/article11774.html>

Létor, C. et Progin, L. (2025). Diriger un établissement scolaire au temps de la participation : constats et enjeux. Dans C. Létor et L. Progin (dir). Diriger collectivement un établissement scolaire ? De Boeck

Létor, C. et Gamelin, K., (sous presse). Vers un leadership de résonance : comment les directions gèrent les tensions et les paradoxes dans un contexte de performance. Dans Létor, C. Progin, L., Biémar, S. et Ria, L. Se former et organiser la formation d'autrui : le défi des cadres scolaires. Peter Lang

Létor, C. (2025). Participer et faire participer en organisation scolaire : de quoi parle-t-on ? Dans Létor, C. et Progin, L. (dir). Diriger collectivement un établissement scolaire ? Enjeux et perspectives de la participation des équipes éducatives et des partenaires de l'école (p. 26-46). De Boeck

Létor, C. et Biémar, S. (2026). Le travail collaboratif « dans l'inter -> : un questionnement en émergence. Revue Enseignement et recherche en administration de l'éducation, 7(2), 4-8 <https://www.aderae.ca/revue/>

Létor, C. (2026). Vers une définition et une caractérisation du travail collaboratif « dans l'inter -> » professionnel, organisationnel et institutionnel : revue de la littérature. Revue Enseignement et recherche en administration de l'éducation, 7(2), 134-140 <https://www.aderae.ca/revue/>

Mahieu, C. (2006). Le manager intermédiaire intrapreneur: Les paradoxes d'une nouvelle identité managériale. Cadres-CFDT(418).

Mons, N. et Dupriez, D. (2010). Les politiques d'accountability, Recherche et formation, 65, p. 45-59.

Maroy, C., Brassard, A., Mathou, C., Vaillancourt, S. et Voisin, A. (2016). La mise en œuvre de la politique de gestion axée sur les résultats dans les commissions scolaires au Québec. Médiations et mécanismes d'institutionnalisation d'une nouvelle gestion de la pédagogie. Rapport de recherche. Université de Montréal, [\https://www.academia.edu/38684646/La_mise_en_%C5%93uvre_de_la_politique_de_gestion_ax%C3%A9e_sur_les_r%C3%A9sultats_dans_les_commissions_scolaires_au_Qu%C3%A9bec_M%C3%A9diations_et_m%C3%A9canismes_d_institutionnalisation_d_une_nouvelle_gestion_de_la_p%C3%A9dagogie_pp_167_, consulté le 16 janvier 2023].

Morin, E. (2016). Sur la Crise. Champs

Roch, J. M. (2018). Le leader authentique : un acteur incontournable de la gestProgin, L., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.) (2019). Diriger un établissement scolaire : tensions, ressources et développement. De Boeck Supérieur

Progin, L., Létor, C., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.) (2021). Les directions d'établissement scolaire au cœur du changement. De Boeck Supérieur

Robin, J.-Y. (dir.) (2022). Chefs d'établissement, le burn-out n'est pas une fatalité ! Le Bord de l'Eau, coll. Critiques éducatives.

Rosa, H. (2010). Accélération. La découverte

Rosa, H. (2018). Résonance. La découverte

Rosa, H. (2020). Rendre le monde indisponible. La découverte

Rosa, H. (2023). Pédagogie de la résonance. Le Pommier

Serres, M. (1990). Le contrat naturel. Flammarion

Caroline.Letor@usherbrooke.ca - Créer des milieux
robustes – Salle des Pros - Université de Namur – 26 mai

2026