

## Le leadership associé à l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation : de quoi s'agit-il?

## Leadership in relation to running an organization: what does it involve?

## El liderazgo asociado al ejercicio de la función de dirigente de una organización: ¿de qué se trata?

André Brassard et Pierre Lapointe

Volume 46, numéro 1, printemps 2018

Le leadership éducatif et la gouvernance des systèmes éducatifs : un regard pluriel

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1047133ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1047133ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association canadienne d'éducation de langue française

ISSN

1916-8659 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Brassard, A. & Lapointe, P. (2018). Le leadership associé à l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation : de quoi s'agit-il? *Éducation et francophonie*, 46(1), 11–32. <https://doi.org/10.7202/1047133ar>

Résumé de l'article

Le présent texte vise à recenser les différentes significations relatives à la nature du leadership associé à la fonction de dirigeant d'une organisation et qui ont émergé progressivement dans la documentation portant sur l'administration des organisations, dont l'administration de l'éducation. La documentation consultée, importante, quoique limitée, comprend des textes de différentes natures produits à partir des années 1930 jusqu'à 2015. Deux significations génériques du concept de leadership ressortent explicitement ou implicitement chez les auteurs : soit le leadership est un exercice d'influence concentré, soit il est un exercice d'influence distribué. Se situant à l'intérieur de l'une ou l'autre de ces significations génériques, sept significations spécifiques ont été trouvées. Elles se différencient en fonction de deux dimensions : la relation qui existe entre le leadership et l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation, et le type de ressources mobilisées. Certaines des significations se subdivisent selon que l'exercice de l'influence s'appuie sur l'ensemble des ressources du pouvoir, ou selon qu'il mobilise des ressources autres que l'autorité et la contrainte. Deux des significations viennent de la distinction posée par plusieurs auteurs entre leadership et administration, ces deux modes d'action étant complémentaires chez les uns et incompatibles chez d'autres.

# Le leadership associé à l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation : de quoi s'agit-il?

**André BRASSARD**

Université de Montréal, Québec, Canada

**Pierre LAPOINTE**

Université de Montréal, Québec, Canada

## RÉSUMÉ

Le présent texte vise à recenser les différentes significations relatives à la nature du leadership associé à la fonction de dirigeant d'une organisation et qui ont émergé progressivement dans la documentation portant sur l'administration des organisations, dont l'administration de l'éducation. La documentation consultée, importante, quoique limitée, comprend des textes de différentes natures produits à partir des années 1930 jusqu'à 2015. Deux significations génériques du concept de leadership ressortent explicitement ou implicitement chez les auteurs : soit le leadership est un exercice d'influence concentré, soit il est un exercice d'influence distribué. Se situant à l'intérieur de l'une ou l'autre de ces significations génériques, sept significations spécifiques ont été trouvées. Elles se différencient en fonction de deux dimensions : la relation qui existe entre le leadership et l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation, et le type de ressources mobilisées. Certaines des significations se subdivisent selon que l'exercice de l'influence s'appuie sur l'ensemble des ressources du pouvoir, ou selon qu'il mobilise des ressources autres que l'auto-

rité et la contrainte. Deux des significations viennent de la distinction posée par plusieurs auteurs entre leadership et administration, ces deux modes d'action étant complémentaires chez les uns et incompatibles chez d'autres.

---

## ABSTRACT

### Leadership in relation to running an organization: what does it involve?

André BRASSARD, University of Montreal, Quebec, Canada  
Pierre LAPOINTE, University of Montreal, Quebec, Canada

The purpose of this paper is to identify the different meanings of leadership in relation to the function of directing an organization, which have progressively emerged in literature on the administration of organizations, including schools. The significant although limited documentation consulted includes a variety of papers produced between 1930 and 2015. Two generic meanings of the concept of leadership emerged explicitly or implicitly: either leadership is an exercise in concentrated influence or an exercise in distributed influence. Within both of these generic meanings, seven specific meanings were found. They differ in terms of two dimensions: the relationship that exists between leadership and being the leader of an organization and the type of resources mobilized. Some of the meanings are subdivided based on whether the exercise of influence draws support from all power resources, or whether it mobilizes resources other than authority and restriction. Two of the meanings come from the distinction several authors make between leadership and administration, these two modes of action considered complementary for some and incompatible for others.

---

## RESUMEN

### El liderazgo asociado al ejercicio de la función de dirigente de una organización: ¿de qué se trata?

André BRASSARD, Universidad de Montreal, Quebec, Canadá  
Pierre LAPOINTE, Universidad de Montreal, Quebec, Canadá

El presente texto tiene por objetivo detectar los diferentes significados relacionados con la naturaleza del liderazgo asociado a la función del dirigente de una organización, significados que han surgido progresivamente en la literatura sobre la administración de las organizaciones, incluida la administración de la educación. La documentación consultada, importante aunque limitada, comprende textos de diferentes naturalezas, a va de los años 1930 a 2015. Se encontraron dos definiciones genéricas del concepto de liderazgo entre los autores consultados: el liderazgo en

tanto que ejercicio de influencia concentrado, y la de un ejercicio de influencia distribuido. Al interior de uno u otro lado de la definición genérica, se identificaron siete significados específicos, los cuales establecen diferencias en función de dos dimensiones: La relación existente entre el liderazgo y el ejercicio de la función de dirigente de una organización, y el tipo de recursos movilizados. Ciertos significados se subdividen según si el ejercicio de la influencia se basa en el conjunto recursos del poder, o si moviliza otros recursos que la autoridad y la coacción. Dos de los significados provienen de la distinción que varios autores establecen entre el liderazgo y la administración, estos dos modos de actuar son complementarios para unos o incompatibles para otros.

---

## INTRODUCTION

S'il est un point sur lequel les auteurs œuvrant dans le domaine de l'administration des organisations s'entendent, c'est bien sûr la multiplicité des significations données au concept de leadership. De multiples auteurs pointent l'incohérence conceptuelle qui imprègne la conception et déplorent l'absence d'une compréhension unique du concept (p. ex., Bennis et Nanus, 1985; Pelletier dans ce numéro). Dans le domaine de l'administration de l'éducation, le constat est largement partagé, entre autres par Krüger et Scheerens (2012), Pounder, Ogawa et Adams (1995), Richmon et Allison (2003) ou Witziers, Bosker et Krüger (2003).

Richmon et Allison (2003) estiment qu'énoncer une définition du leadership qui transcenderait toutes les autres serait vain, étant donné la multiplicité des définitions et le fait qu'aucune ne saurait prétendre être la bonne. Pour eux, comme pour Krüger et Scheerens (2012) et bien d'autres, une façon d'aborder la question consiste à examiner les différentes théories du leadership en cherchant à circonscrire leurs différences et à expliciter ce qui les caractérise.

Ce faisant, et assez étrangement, les chercheurs s'attachent principalement à expliquer pourquoi un acteur appelé leader exerce de l'influence sur d'autres acteurs appelés *followers*, ou comment se produit cette relation. Cependant, ils ne s'attardent pas à dégager la nature du phénomène auquel ils se réfèrent. Un concept étant un terme qui désigne un phénomène (ou une réalité), la question se pose: quel phénomène les auteurs désignent-ils quand ils emploient le terme leadership?

L'objectif du présent texte est de repérer les différentes significations relatives à la nature du leadership qui ont émergé progressivement dans la documentation portant sur l'administration des organisations. Une partie importante de cette documentation provient du domaine de l'administration de l'éducation. Le texte se limite

aux significations de la nature du leadership pour autant qu'il soit associé à l'exercice de la fonction de dirigeant d'un système d'action collective comportant une structure hiérarchique formelle, plus particulièrement d'une organisation ou d'une unité organisationnelle. Il ne porte pas sur les différentes conceptions qui cherchent à expliquer le phénomène.

L'approche chronologique retenue vise à mettre en lumière tant l'évolution qu'a connue le concept que les périodes où des différences ont émergé, et à pointer certaines circonstances de cette émergence.

La première partie du texte présente la méthodologie. La deuxième partie énonce les significations du concept de leadership proposées depuis les premiers moments où celui-ci a été introduit dans la littérature. Elle va jusqu'à 1985 environ. La troisième partie expose les significations selon lesquelles le leadership se distingue de l'administration. La période couverte commence vers la fin de la décennie 1950 et, à partir de là, elle chevauche celle de la partie précédente. Une quatrième partie, courte, s'intéresse à la documentation des trente dernières années, soit jusqu'en 2015. La conclusion résume les constats et formule quelques commentaires sur la démarche effectuée.

## MÉTHODOLOGIE

La démarche a consisté tout simplement à comparer la signification de la nature du leadership donnée par différents auteurs œuvrant dans le domaine de l'administration des organisations, en particulier en éducation. L'examen débute avec les travaux sur le sujet produits à partir des années 1930. Les auteurs retenus pour cette époque sont fréquemment cités dans la littérature des deux ou trois décennies suivantes (p. ex., Campbell et Gregg, 1957; Griffiths, 1964; Litterer, 1963).

Les textes retenus pour la suite de la démarche se qualifient ainsi :

- Des collectifs portant sur le leadership ou des recensions majeures de la littérature sur le leadership dans le domaine de l'administration parues surtout dans des collectifs publiés à des époques différentes. Entre autres, soulignons les ouvrages publiés sous la direction de Dunette (1976), Dunette et Hough (1992), Clegg, Hardy et Nord (1996), March (1965), Scheerens (2012) et Teddlie et Reynold (2000). S'ajoutent ceux produits sous la direction de Leithwood, Chapman, Corson, Hallinger et Hart (1996), de Hargreaves, Lieberman, Fullan et Hopkins (1998) et, enfin, de Leithwood et Hallinger, (2002). Ces derniers collectifs portent sur le leadership éducatif et l'administration et sur le changement en éducation.

- Des textes d'auteurs qui, selon nous, ont fortement influencé la signification du concept. Leur contribution a consisté à faire émerger une signification du concept de leadership différente des premières, et à renforcer ou à ramifier une nouvelle signification. Ces travaux participent ainsi au développement d'un courant particulier de significations.
- Des textes parus dans des livres et des articles destinés tant à la communauté des chercheurs qu'aux praticiens de l'administration. Ces textes ont été retenus du simple fait qu'ils ont connu ou connaissent une certaine diffusion dans les unités universitaires dont le champ d'études est l'administration en général ou un type d'administration comme l'administration de l'éducation. À l'aide d'une courte recherche sur Internet, quelques textes proposés par divers organismes ont aussi été sélectionnés au hasard.

La démarche ne prétend pas avoir repéré d'une manière exhaustive toutes les significations portant sur la nature du leadership associé à l'exercice de la fonction de dirigeant. Une autre manière de procéder à l'inventaire de la documentation pourrait conduire à en recenser d'autres. Néanmoins, les textes examinés présentent une très grande diversité en ce qui a trait à l'année de parution, au genre et au véhicule de diffusion. Cela porte à croire que la plupart des significations du concept ont été repérées. Par ailleurs, les sources de chacune des significations recensées étant indiquées, le lecteur critique peut en vérifier la conformité aux propos de l'auteur ou de leurs auteurs. Une autre limite est le fait que la documentation est davantage d'origine anglo-saxonne, que ce soit directement ou indirectement.

Sous-jacente à la question de la signification de la nature du leadership est celle des significations données aux termes *direction*, *administration*, *gestion* ou *management*. Dans la littérature, l'acception donnée à ces termes a passablement évolué avec le temps et, souvent, l'un est employé comme synonyme de l'autre, le tout d'une façon différente dans les divers milieux anglo-saxons et dans ceux de la francophonie. Le terme *administration* est utilisé jusqu'ici; les autres termes auraient pu être employés comme synonymes. Dans la suite du texte, quand nous nous référons à un auteur, nous opterons pour le terme que ce dernier a retenu. Autrement, en général, nous garderons le terme *administration*. Cependant, à l'occasion, et pour éviter le problème, nous recourons à l'expression *exercice de la fonction de dirigeant*.

## LE CONCEPT DE LEADERSHIP DES ANNÉES 1930 JUSQU'À ENVIRON 1985

Que ce soit sur les plans théorique, de la recherche ou des principes visant la pratique, c'est principalement à partir de la décennie 1930 et dans les deux ou trois décennies suivantes que le concept de leadership est peu à peu introduit dans la littérature consacrée à l'administration des organisations et à celle portant sur les organisations d'éducation. Dès la décennie 1930, le leadership est lié de diverses

manières à l'exercice de la fonction de dirigeant, quand il n'y est pas assimilé. De plus, la signification donnée au concept varie selon les ressources sollicitées.

Ainsi, chez Gulik (1937), le leadership équivaut à l'exercice de la fonction de dirigeant : « Diriger consiste, [d'un côté], à prendre continuellement des décisions, à les traduire en des ordres [...] ou des directives et, [d'un autre côté], à servir comme leader de l'entreprise » (p. 13, traduction libre). Ce leadership implique l'exercice de l'autorité. Il en va de même chez Mooney (1939, voir 1947) pour qui le leadership s'exprime quand l'autorité est en action (p. 15). Reeder (1932) associe le leadership à la sous-fonction de direction<sup>1</sup>. Selon lui, le leadership s'exerce non pas tant en se reposant sur l'autorité que, entre autres, sur des façons de faire qui allient expertise et enthousiasme, tout comme sur une bonne connaissance des buts à atteindre et de la façon de les atteindre. Dans la même veine, Barnard (1938) distingue l'autorité de la position et l'autorité du leadership, celle-ci faisant appel à des ressources différentes de celle-là.

Durant la décennie 1930, chez les auteurs qui introduisent le concept de leadership dans leurs propos, une signification générique explicite ou implicite se dégage des divers emplois du terme : le leadership est une influence exercée par le dirigeant sur les membres de l'organisation. S'inspirant directement de March (1955) et de Simon (1957, 1966), Cartwright énoncera plus tard que le leadership « est simplement un exemple particulier de causalité, à savoir que la réponse d'un individu est modifiée par l'action d'une autre » (1965, p. 3, traduction libre). Cette signification générique et celle révisée qui s'imposera après 1985 sous-tendront toutes les significations spécifiques qui seront données au concept.

Par la suite, l'importance que le concept de leadership a progressivement prise dans la littérature sur l'administration des organisations a sans doute été favorisée par les résultats de la recherche effectuée par Mayo (1945) et ses collègues à partir de 1927 et tout au long des années 1930 (Brassard, 1996). Cependant, cette importance est tout aussi attribuable aux nombreux travaux effectués dans d'autres domaines des sciences humaines et sociales qui ont trouvé un débouché dans le développement des théories de l'administration des organisations. Pensons, entre autres, à ceux de Lewin, Lippitt et White sur la dynamique des groupes (1939, voir Cartwright et Zander, 1953; Lewin, 1951). Rappelons également les programmes de recherche entrepris, l'un au Personal Research Board de l'Université d'Ohio, l'autre, au Survey Research Center de l'Université du Michigan vers la fin des années 1940 (Vroom, 1976). Pour expliquer le leadership et son efficacité, ces recherches substituent la théorie des deux dimensions des comportements du leader à la théorie des traits, ces deux dimensions étant l'instauration de structures et la considération envers les

---

1. Nous retenons que les activités comprises dans l'exercice de la fonction de dirigeant peuvent être regroupées dans quatre catégories ou sous-fonctions : la définition ou la saisie de la mission et la planification; l'organisation; la direction (qui a trait à la conduite des personnes); le contrôle (qui inclut l'évaluation).

personnes. Deux courants découlent de ces recherches. Le premier est traité dans les deux paragraphes qui suivent. Le deuxième fait l'objet de la troisième partie.

Le premier courant s'est intéressé aux styles de leadership, de direction, d'administration, de gestion ou de management, ces termes étant employés comme synonymes. Ainsi, Halpin (1957), Sergiovanni et Carver (1973), Vroom (1976) et Yukl et Van Fleet (1992), entre autres, définissent le leadership comme l'est assez souvent la fonction de dirigeant. Chez eux, le leadership consiste pour le leader, d'une part, «à voir à ce que l'organisation accomplisse sa mission de la meilleure façon possible», c'est l'efficacité, et, d'autre part, à s'assurer que «l'organisation comme regroupement de personnes appelées à coopérer se maintienne intacte» (Halpin, 1957, p. 166, traduction libre), c'est l'efficience.

Chez les uns et les autres, ce sont les diverses modalités de l'exercice du leadership ou de la fonction de dirigeant qui sont examinées. Concurrément, d'autres travaux reprennent la théorie des deux dimensions du comportement du leader et l'appliquent en l'adaptant au comportement du gestionnaire (p. ex., Blake et Mouton, 1964). Ils réaffirment ainsi l'équivalence.

Dans d'autres travaux qui côtoient ceux de ce premier courant, le leadership est plutôt englobé dans l'exercice de la fonction de dirigeant et y prend une place plus ou moins importante. Par exemple, chez Likert (1961, 1967), le leadership est seulement l'une des dimensions des systèmes de management. Mintzberg (1973) considère le leadership comme l'un des rôles du manager parmi les dix observés, tout en lui reconnaissant son importance.

La signification donnée au concept de leadership varie aussi en fonction des ressources sollicitées. Chez des auteurs, à l'instar de chez Simon (1947, 1966), le leadership est vu comme un mode d'exercice de l'influence qui repose sur des ressources autres que l'autorité et la contrainte. Chez d'autres auteurs, le leadership s'appuie aussi sur l'autorité (p. ex., Crener et Monteil, 1971; Halpin, 1957, 1961; Laurin, 1973; Mintzberg, 1973).

À partir de la fin des années 1970, la place du leadership prend une ampleur considérable dans la documentation. Le contexte de l'époque s'y prête. Une crise économique frappe les pays industrialisés en raison, entre autres, du déclassement de l'entreprise industrielle, en particulier celle américaine, difficilement capable de faire face à la concurrence, dont celle du Japon. La gestion est considérée comme un symbole de l'inertie des entreprises. Se propage alors la conviction voulant que la survie de celles-ci passe par le leadership de ses dirigeants (Yukl et Van Fleet, 1992) et par des changements majeurs. C'est l'époque durant laquelle émergent les courants de la réingénierie d'entreprise, du changement radical, de l'amincissement des structures et de la Nouvelle Gestion Publique. La pression est forte pour que les organisations publiques deviennent plus efficaces et efficientes, et pour qu'elles adoptent



les méthodes du secteur privé (p. ex., Osborne et Gaebler, 1992). Cette pression s'étend aux organisations publiques d'éducation, le rapport *A nation at risk*, publié en 1983 (voir Robertson, 1998), jouant un rôle majeur à cet égard.

La recherche de Peters et Waterman (1982) intervient dans ce contexte. Selon eux, dans à peu près toutes les organisations du secteur privé qui ont bien réussi, s'est trouvé un leader fort qui a quelque chose à voir avec ce succès en exerçant un leadership transformatif. En cela, ils reprennent la distinction proposée par Burns (1978) entre leadership transactionnel et leadership transformatif, ce dernier devenant transformationnel chez Bass (1985). Le leadership transactionnel est associé aux activités qu'un dirigeant doit effectuer chaque jour et aux différents types d'interactions qu'il entretient avec les membres de l'organisation, ce qui inclut le type d'influence exercé. Le leadership transformatif se construit à partir du besoin humain de donner une signification à l'action et, par les valeurs qu'il propose, il crée ainsi un but institutionnel. Il se veut dynamique en ce sens que le leader s'engage dans une relation avec les followers de telle sorte que ceux-ci se sentent alors grandis par cet engagement et, souvent, deviennent eux-mêmes plus engagés. Chez ces auteurs, le leader transformatif mobilise toutes les ressources qui fondent l'influence. Ces dernières se complètent mutuellement dans l'utilisation qu'en fait le leader en vue de l'atteinte du but commun.

## **FIN DES ANNÉES 1950: LE COURANT SELON LEQUEL LE LEADERSHIP EST DIFFÉRENCIÉ DE L'ADMINISTRATION**

Vers la fin des années 1950, un deuxième courant de travaux découlant des recherches dont il a été question plus haut propose de définir le leadership comme un mode d'action distinct de celui de l'administration. Cette troisième partie s'intéresse à cette distinction.

À notre connaissance, Hemphill (1958, voir 1967), Lipham (1964) et Katz et Kahn (1966) sont les auteurs les plus anciens à avoir posé la distinction entre leadership et administration. Cependant, il est fort possible que celle-ci ait été inspirée aussi par les économistes qui traitent de l'entrepreneuriat dans le cadre de leurs études sur le développement économique. Selon De Bruyne, qui sollicite principalement la théorie de Schumpeter (1934), «la plupart des théories de l'entrepreneur instaurent une nette distinction entre les entrepreneurs et les managers [...]» (1963, p. 81, traduction libre).

Présentant une théorie du leadership administratif, Hemphill, dans un collectif datant de 1958 (voir 1967), définit le leadership comme étant «le fait de s'engager dans une action qui instaure une structure dans l'interaction, cette action étant une composante d'un processus de résolution d'un problème commun» (p. 98, traduction libre). Une structure dans l'interaction représente «la présence d'une régularité

dans un comportement au sein d'une interaction et qui permet de prédire ce qui arrivera dans une interaction future» (p. 96, traduction libre).

S'appuyant sur la conception proposée par Hemphill tout en la modifiant, Lipham (1964) estime qu'administration et leadership ne sont nullement synonymes, même s'ils ont plusieurs éléments en commun et qu'ils sont complémentaires. Le leadership est défini comme «l'instauration d'une nouvelle structure ou d'une procédure visant l'accomplissement des buts et des objectifs organisationnels, ou un changement des buts et des objectifs organisationnels» (p. 122, traduction libre). Chez cet auteur, le leadership est donc une influence exercée visant la réalisation d'un changement. Par ailleurs, l'administrateur est présenté «comme un individu qui utilise les structures ou les procédures existantes pour atteindre les buts et les objectifs organisationnels» (p. 122, traduction libre). L'administrateur est ainsi considéré comme une force stabilisante. Enfin, selon Lipham, le leader et l'administrateur recourent à l'autorité que leur procure leur rôle tout autant qu'ils s'appuient sur leur prestige personnel dans l'exercice de l'influence. Cette position ralliera Hemphill (1964), tout comme Griffiths, Carlson, Culbertson et Lonsdale (1964).

Katz et Kahn (1966, 1978) adoptent la position de Lipham en ce qui concerne tant la distinction entre leadership et administration que la nécessaire complémentarité entre les deux. Ils formulent autrement la distinction. Ils voient le leadership comme un attribut comportemental qui s'ajoute à l'exercice de l'autorité tout en s'en distinguant. «L'essence du leadership consiste en un accroissement de l'influence qui, elle, est issue de l'exercice de l'autorité; cet accroissement s'exerce en sus des exigences de conformité provenant des directives routinières de l'organisation» (1966, p. 302, traduction libre). Le leadership est ainsi associé à la mise en place, par le dirigeant, de changements dans l'organisation. L'administration se réfère plutôt à «l'exécution non intéressante des travaux ménagers de l'organisation» (1966, p. 330, traduction libre). À l'encontre de Lipham, Katz et Kahn estiment que le leadership repose plutôt sur l'expertise du dirigeant ou sur sa capacité à devenir une personne de référence que le subordonné accepte d'emblée ou à laquelle il se réfère (1966).

Selznick (1957) préconise la distinction entre management et leadership d'une manière singulière. Pour cet auteur, «un [dirigeant] devient un homme d'État quand il fait la transition de la gestion administrative vers le leadership institutionnel» (p. 4, traduction libre). Ce leadership «instille des valeurs dans l'organisation et s'en fait le protecteur, ces valeurs étant celles de la société dans laquelle évolue l'organisation» (p. 128, traduction libre). Selon Selznick, la faillite du leadership conduit les gestionnaires à se réfugier dans l'ordre du technologique, c'est-à-dire du rapport entre les moyens et les fins (1957, p. 74).

Par la suite, quelques auteurs, pas très nombreux, œuvrant en administration de l'éducation ont repris la conception de Lippman (1964). Owens (1970<sup>2</sup>) et Sergiovanni et Carver (1973) sont parmi ceux qui y ont acquiescé. Cependant, ces derniers la relativisent, estimant que le leadership s'étend également aux activités de maintenance de l'organisation. En fait, plus généralement jusque vers la fin des années 1970, peu d'auteurs, selon nous, s'inscrivent en faveur de la distinction<sup>3</sup>. L'imposante revue de la documentation sur le leadership proposée par Vroom (1976) ne la mentionne pas. Toutefois, à la fin des années 1970, et compte tenu du contexte décrit plus haut, la distinction s'impose avec beaucoup de force dans tous les milieux pertinents. Elle prend une tournure particulière, leadership et administration étant alors opposés.

Pour Zaleznik (1977, 1991), le manager et le leader sont différents et s'opposent tant par ce qu'ils sont que par leur manière d'agir. En résumé, le manager est un problème à résoudre qui se dit: quels sont les problèmes à résoudre et quelle est la meilleure manière de le faire? Il veut les résoudre rapidement sans toujours les comprendre pleinement. Il cherche la stabilité et le contrôle. À l'encontre, le leader est une source d'inspiration; il propose une vision et il inspire la passion. Il tolère le chaos et s'accommode de l'absence de structures. Il accepte volontiers de ne pas résoudre rapidement les problèmes afin de mieux les comprendre. C'est en quelque sorte une conception quelque peu mystique qui le définit.

À l'instar de Zaleznik (1977), Bennis et Nanus (1985) traitent la gestion et le leadership comme deux manières incompatibles d'exercer la fonction de dirigeant. En résumé, chez ces auteurs, le gestionnaire sait ce qu'il doit faire et comment le faire. Il se consacre à la maîtrise des travaux courants, ce qui le place dans l'ordre de l'efficacité. Quant au leader, il sait ce qu'il faut faire ou cherche à le savoir, et il s'interroge surtout sur la raison pour laquelle il doit le faire avant de s'intéresser au comment. Son activité se situe dans l'ordre de la vision et du jugement, des objectifs fondamentaux et de l'orientation de l'organisation. Il se place ainsi sur le plan de l'efficacité. Les auteurs posent clairement que le type de leadership qui s'oppose à la gestion correspond au leadership transformatif de Burns (1978, p. 24). Ce qui revient à dire qu'ici, la gestion correspond au leadership transactionnel chez Peter et Waterman (1982). Pour Bennis et Nanus (1985), le gestionnaire cherche à influencer son personnel en ayant recours à l'autorité, alors que le leader s'appuie sur des ressources autres que celles de l'autorité.

- 
2. Dans l'édition de 1998, la même conception est reprise en grande partie par Owens. Cependant, contrairement à Lippman, dans cette dernière édition, il distingue l'exercice de l'autorité (ou le commandement) et le leadership. Celui-ci et celui-là s'appuient sur des ressources (sources de pouvoir) différentes et impliquent une relation supérieur-subordonnés différente, la contrainte s'exerçant dans un cas, l'engagement et la confiance dans l'autre (p. 202).
  3. Ce qui ne veut pas dire qu'un inventaire systématique de la documentation entre 1966 et 1977 ne permettrait pas d'en repérer plusieurs.

Il y a lieu de noter que les critères qui permettent de distinguer le leadership de l'administration varient selon les auteurs et sont fort nombreux. Ainsi, St-Germain (2002) en énumère plus d'une quarantaine.

## LE CONCEPT DE LEADERSHIP DE 1985, ENVIRON, JUSQU'À 2015

Durant les trente dernières années, trois faits retiennent l'attention en ce qui concerne le concept de leadership, dont le leadership éducatif. D'abord, l'utilisation du terme a proliféré dans la documentation. Ensuite, les auteurs habillent le vocable de qualificatifs fort divers. Enfin, deux nouvelles significations sont introduites.

Voyons ce qu'il en est des multiples vocables. Assez rapidement, en éducation, l'*instructional management* mis de l'avant par Bossert, Dwyer, Rowan et Lee (1982) et par Hallinger (1983) s'installe dans la documentation en tant qu'un mode de direction centré sur l'enseignement et l'apprentissage. Il est depuis devenu l'*instructional leadership* (Hallinger, 2005). Quant aux leaderships transformationnel et transactionnel, ils sont repris de plus en plus par les auteurs en relation avec l'efficacité des organisations, en particulier des organisations d'éducation (p. ex., Leithwood et Jantzi, 2006). Effectuant une synthèse de ces types, Krüger et Scheerens (2012) proposent le leadership intégral.

Peu à peu, bien d'autres types de leadership se sont ajoutés. Par exemple, Lynch (2012) inventorie dix types de leadership éducatif. Sont recensés, outre ceux mentionnés précédemment, les leaderships distribué, éthique, émotif, entrepreneurial, stratégique, durable, inclusif et constructiviste. Ces types sont loin d'épuiser tous les types nommés dans la documentation. Lapointe et Gauthier (2005) en retiennent huit, dont trois ne sont pas mentionnés dans la liste précédente : les leaderships hiérarchique, contingent et participatif. À ceux-là s'ajoutent le leadership servant selon Collins (2001) et le leadership par les nombres (Halverson, Grigg, Prichett et Thomas, 2007). Certains de ces multiples types désignent une manière générale considérée efficace de diriger une organisation, par exemple le leadership par les nombres. D'autres s'intéressent à un élément du leadership considéré central. Citons le leadership moral (Langlois, 2002; Sergiovanni, 1992) ou le leadership éducatif transformatif, terme dont l'acception a été modifiée, qui préconise une approche radicale en vue de favoriser une école plus inclusive, démocratique et équitable (Archambault et Garon, 2013; Shields, 2010). D'autres types, enfin, mettent en relief une préoccupation, comme le leadership durable (Lynch, 2012). Selon nous, à l'exception du leadership distribué, ces types de leadership ne donnent pas lieu à des significations nouvelles.

En fait, deux nouvelles significations sont introduites durant la période couverte. L'une définit le leadership comme une capacité d'un dirigeant à exercer de l'influence (Morin et Aubé, 2007; St-Germain, 2002). Cette signification se veut spécifique au

sens où l'influence exercée est considérée sous l'angle d'une capacité plutôt qu'actualisée.

La deuxième, comme cela a été mentionné plus haut, a trait au leadership distribué, qui apparaît de plus en plus fréquemment dans la documentation (p. ex., Bolden, 2011; Gronn, 2000; Piot et Kelchtermans, 2014; Spillane, Halverson et Diamond, 2008; Gather Thurler, Pelletier et Dutercq, 2015; Yukl et Van Fleet, 1992). Il véhicule des significations quelque peu différentes selon les auteurs, celles-ci demeurant relativement proches. Néanmoins, pour autant que le présent texte cherche à repérer le phénomène que le terme désigne, habillé ou non d'un qualificatif, celui de leadership distribué représente bien une deuxième signification générique du leadership.

Le phénomène que désigne le leadership distribué se différencie du leadership concentré. Ce dernier désigne une influence exercée de façon unidirectionnelle, qui émane d'un seul acteur, le dirigeant, et qui est dirigée vers les *followers*. Le leadership distribué renvoie à une influence émergente de l'interaction des acteurs concernés, lesquels y participent à des degrés divers, dans une situation donnée. Cette signification ne se veut pas normative. Bref, la nature du leadership distribué rappelle la conception de l'exercice du pouvoir dans les organisations, laquelle est avancée par certains sociologues des organisations tels que Crozier et Friedberg (1977).

## CONCLUSION

À quel phénomène les auteurs se réfèrent-ils quand ils s'intéressent au leadership associé à l'exercice de la fonction de dirigeant d'une organisation? Voilà la question à laquelle le présent texte voulait répondre.

Deux significations génériques ressortent et, sous le couvert de l'une ou de l'autre, sept significations spécifiques ont été recensées, dont certaines sont dédoublées.

Une conception générique de la nature du leadership, qui a émergé dès l'entrée du concept dans la documentation sur l'administration des organisations, s'impose: le leadership est une influence exercée par un acteur sur d'autres acteurs. À cette signification dite «concentrée» s'en est ajoutée une deuxième, celle dite «distribuée». Dans chacun des cas, le concept de leadership, un concept construit, forme une catégorie générique de processus d'influence.

La démarche a progressivement mis en lumière le fait que les significations spécifiques se différencient selon deux dimensions: 1) la relation du leadership à l'exercice de la fonction de dirigeant; 2) les types de ressources sur lesquels est appuyée l'influence exercée. Selon les types de ressources sollicitées, une signification peut se dédoubler.

Le tableau en annexe présente ces significations spécifiques en fonction des deux dimensions évoquées et, à titre d'exemples, nomme des auteurs qui, à différentes époques, les véhiculent.

Pour de multiples auteurs, le leadership équivaut à l'exercice de la fonction de dirigeant (1)<sup>4</sup>. Chez d'autres, le leadership est plutôt englobé dans l'exercice de la fonction de dirigeant. Dans ce cas, le phénomène désigné par le concept revêt trois significations spécifiques, qu'il n'est pas toujours facile de distinguer. D'abord, il équivaut à l'exercice de la sous-fonction de direction (2.1), signification dont la distinction d'avec la précédente ne va pas de soi. Ensuite, le leadership est considéré comme une forme particulière d'influence qui se distingue du fait que celle-ci mobilise des ressources autres que l'autorité et la contrainte (2.2). Enfin, le leadership est un élément qui concourt à l'exercice de la fonction de dirigeant parmi bien d'autres (2.3).

D'une façon bien différente des significations spécifiques précédentes, le leadership est aussi considéré comme un mode d'action du dirigeant qui se différencie de celui qu'est l'administration. Les significations spécifiques qui en découlent ont en commun d'associer le leadership à la production de changements organisationnels, alors que l'administration est tournée vers le maintien de la stabilité de l'organisation. Elles véhiculent deux significations du fait que, chez des auteurs, leadership et administration sont complémentaires (3.1), tandis que, chez d'autres, ces modes d'action sont incompatibles (3.2). En outre, la conception soutenant la complémentarité se subdivise en deux sous-conceptions: des auteurs considèrent que le leadership s'appuie sur toutes les ressources dont dispose le dirigeant; d'autres soutiennent que le leadership sollicite des ressources autres que l'autorité et la contrainte. En ce qui concerne l'incompatibilité, un seul auteur qui soutient que le leadership s'appuie sur toutes les ressources dont dispose le dirigeant a été recensé. Enfin, le leadership est considéré comme une capacité d'un dirigeant d'exercer de l'influence (4).

Que le terme *leadership*, employé par les auteurs, désigne des phénomènes différents, bien que parents, n'est pas sans importance relativement à la recherche sur l'exercice de la fonction de dirigeant, sur la formation à cette fonction et sur l'exercice même de cette dernière. Par exemple, Witziers *et al.* (2003) estiment que les diverses façons de conceptualiser et d'opérationnaliser le leadership éducatif peuvent expliquer les résultats contradictoires des recherches examinant l'influence de la direction sur les résultats des élèves.

Ajoutons trois commentaires. D'abord, la distinction qui met en complémentarité ou en opposition leadership et administration donne-t-elle véritablement lieu à une signification spécifique du concept de leadership? N'y est-il pas considéré comme

---

4. Les numéros entre parenthèses correspondent à ceux du tableau.

une manière d'exercer la fonction de direction, tout comme ont été catégorisés les divers types de leadership énumérés dans la troisième partie du texte? Ces interrogations sont d'autant mieux fondées que ce leadership se réclame, chez la plupart des auteurs, du leadership transactionnel. Cependant, s'il est une singularité attachée à ce mode d'exercice de la fonction de dirigeant, c'est qu'il est confiné à un agir produisant du changement organisationnel. Néanmoins, la distinction ne contribue-t-elle pas à augmenter la confusion au regard de la terminologie en usage dans le domaine de l'administration?

Ensuite, bien des auteurs penchent pour une définition selon laquelle le leadership est un mode d'exercice d'influence du dirigeant qui sollicite des ressources autres que l'autorité et la contrainte. Mais, quelle que soit la manière d'agir du dirigeant, les membres de l'organisation peuvent-ils oublier en dernier ressort que cet agir émane d'un dirigeant qui est en autorité? Dès lors, est-ce que cette conception du leadership n'est pas une façon plus efficace de rendre acceptable l'exercice de l'autorité? C'était la préoccupation principale de Simon (1966; Aktouf, 1989; Pelletier, 1998). Mutatis mutandis, la même question se pose en ce qui concerne la deuxième signification générique, soit le leadership distribué.

Enfin, la taille maximale octroyée pour un texte n'a pas permis de prendre en considération la définition normative très répandue voulant que le leadership soit une influence exercée en vue de l'atteinte des buts organisationnels. De même, une discussion aurait été utile en ce qui concerne les nombreuses définitions descriptives ou normatives du leadership en ce qui a trait aux comportements. Discussion, en outre, qui aurait mérité d'être approfondie dans le cas de la signification du leadership comme capacité. Ce sont des limites à retenir.

---

## Références bibliographiques

- ADAIR, J. (2005). *How to grow leaders. The seven key principles of effective development*. Londres, Royaume-Uni: Kogan Page.
- AKTOUF, O. (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin.
- ARCHAMBAULT, J. et GARON, R. (2013). How principals exercise transformative leadership in urban schools in disadvantaged areas in Montréal, Canada. *International Studies in Educational Administration*, 41(2), 49-66.

- Banque de développement du Canada (2011). *Gestion et leadership. Étude Points de vue de BDC*. Repéré à [https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses\\_recherche/gestion\\_et\\_leadership.pdf](https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/gestion_et_leadership.pdf)
- BARNARD, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- BENNIS, W. et NANUS, B. (1985). *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*. Paris, France: InterÉditions.
- BLAKE, R.R. et MOUTON, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- BOLDEN, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- BOSSERT, S.T., DWYER, D.C., ROWAN, B. et LEE, G.V. (1982). The instructional management role of principals. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- BRASSARD, A. (1996). *Conception des organisations et de la gestion. Les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle*. Montréal, Québec: Éditions Nouvelles.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- CAMPBELL, R.F. et GREGG, R.T. (dir.). (1957). *Administrative behavior in education*. New York, NY: Harper & Row.
- CARTWRIGHT, D. (1965). Influence, leadership and control. Dans J.G. March (dir.), *Handbook of organization* (p. 1-47). Chicago, IL: Rand McNally & Company.
- CARTWRIGHT, D. et ZANDER, A. (dir.). (1953). *Group dynamics. Research and theory*. New York, NY: Harper & Row.
- CLEGG, S.R., HARDY, C. et NORD, W.R. (dir.). (1996). *Handbook of organization studies*. Londres, Royaume-Uni: Sage.
- COLLERETTE, Pet SCHNEIDER, R. (1997). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presse de l'Université du Québec.
- COLLINS J.C. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66-76.



- CRENER, M. et MONTEIL, B. (1971). *Principes de management. Essai pour une théorie générale*. Montréal, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France: Seuil.
- CUBAN, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, NY: University of New York Press.
- DE BRUYNE, P. (1963). *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*. Louvain, Belgique: Librairie universitaire.
- DUNETTE, M.D. (dir.). (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally College Publishing.
- DUNETTE, M.D. et HOUGH, L.M. (dir.). (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ENDRIZZI, L. et THIBERT, R. (2012). Quel leadership pour la réussite de tous les élèves? *Dossier d'actualité. Veille et analyses*, 73(avril), 1-28.
- GATHER THURLER, M., PELLETIER, G. et DUTERCQ, Y. (2015). Leadership éducatif? *Recherche et formation*, 78(1), 95-109.
- GREGG, R.T. (1957). The administrative process. Dans R.F. Campbell et R.T. Gregg (dir.), *Administrative behavior in education* (p. 269-317). New York, NY: Harper & Row.
- GRIFFITHS, D.E. (dir.). (1964). *Behavioral science and educational administration*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- GRIFFITHS, D.E, Carlson, R.O., Culbertson, J. et Lonsdale, R.C. (1964). The theme. Dans D.E. Griffiths (dir.), *Behavioral science and educational administration* (p. 1-7). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- GRONN, P. (2000). Distributed properties. A new architecture for leadership. *Educational Management, Administration & Leadership*, 28(3), 317-338.
- GULIK, L.H. (1937). Notes on the theory of organization. Dans L.H. Gulik et L.F. Urwick (dir.), *Papers on the science of administration* (p. 3-35). New York, NY: Institute of Public Administration, Columbia University.
- HALLINGER, P. (1983). *Assessing the instructional management behavior of principals*. (Thèse de doctorat non publiée). Université de Standford, Californie.
- HALLINGER, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy Schools*, 4(3), 221-239.

- HALLINGER, P. et HECK, R. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. Dans J. Murphy et K. S. Louis (dir.), *Handbook of research on Educational Administration, second edition* (2<sup>e</sup> éd., p. 141-162). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- HALPIN, A.W. (1957). A paradigm for research on educational administration. Dans R.F. Campbell et R.T. Gregg (dir.), *Administrative behavior in education* (p. 155-200). New York, NY: Harper & Row.
- HALPIN, A. W. (1961). *Administrative theory in education*. New York: The Macmillan Company.
- HALVERSON, R., GRIGG, J., PRICHETT, R. et THOMAS, C. (2007). The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in schools. *Journal of School Leadership*, 17(2), 159-193.
- HARGREAVES, A., LIEBERMAN, A., FULLAN, M. et HOPKINS, D. (Dir.) (1998). *International handbook of educational change*, parties 1 et 2. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- HEMPLHILL, J. K. (1964). Personal variables and administrative style. Dans D. E. Griffiths (dir.), *Behavioral science and educational administration* (p. 178-198). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- HEMPHILL, J.K. (1967). Administration as problem-solving. Dans A.W. Halpin (dir.), *Administrative theory in education* (1<sup>re</sup> éd., 1958; p. 89-118). New York, NY: Macmillan.
- KATZ, D. et KAHN, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- KATZ, D. et KAHN, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- KOTTER, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- KRÜGER, M. et SCHEERENS, J. (2012). Conceptual perspectives on school leadership. Dans J. Scheerens (dir.), *School leadership effects revisited. Review and meta-analysis of empirical studies* (p. 1-30). Dordrecht, Pays-Bas: Springer.
- LANGLOIS, L. (2002). Un leadership éthique: utopie ou nécessité? Dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation. Plusieurs regards, une même passion* (p. 75-93). Montréal, Québec: Chenelière/McGraw-Hill.

- LAPOINTE, C. et GAUTHIER, M. (2005). Le rôle des directions d'école dans la dynamique de la réussite scolaire. Dans L. DeBlois (dir.), *La réussite scolaire. Comprendre et mieux intervenir* (p. 39-50). CRIRES et Presses de l'Université Laval.
- LAURIN, P. (1973). Introduction. Dans P. Laurin (dir.), *Le management, textes et cas* (p. 2-9). Montréal, Québec: McGraw-Hill.
- LEITHWOOD, K. (2012). *Le cadre de leadership de l'Ontario 2012*. Toronto, Ontario: Institut de leadership en éducation.
- LEITHWOOD, K., CHAPMAN, J., CORSON, D., HALLINGER, P. et HART, A. (Dir.) (1996). *International handbook of educational leadership and administration*, parties 1 et 2. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- LEITHWOOD, K. et HALLINGER, P. (Dir.) (2002). *Second international handbook of educational leadership and administration*, parties 1 et 2. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- LEITHWOOD, K. et JANTZI, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practise. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- LEITHWOOD, K., SEASHORE LOUIS, K., ANDERSON, S. et WAHLSTROM, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. Toronto, Ontario: Ontario Institute for Studies in Education at The University of Toronto et The Wallace Foundation.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. et WHITE, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- LIKERT, R. (1967). *The human organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- LIPHAM, J.M. (1964). Leadership and administration. Dans D.E. Griffiths (dir.), *Behavioral science and educational administration* (p. 119-141). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- LITTERER, J.A. (dir.). (1963). *Organizations: Structure and behavior*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- LUNENBERG, F.C. et ORSTEIN, L.C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6<sup>e</sup> éd.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- LYNCH, M. (2012). *A guide to effective school leadership theories*. New York, NY: Routledge.
- MAILLET, L. (1988). *Psychologie et organisations. L'individu dans son milieu de travail*. Montréal, Québec: Vigot.
- MARCH, J.G. (1955). An introduction of the theory and measurement of influence. *American Political Science Review*, 49(2), 431-451.
- MARCH, J.G. (dir.). (1965). *Handbook of organization*. Chicago, IL: Rand McNally & Company.
- MAYO, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- MINTZBERG, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- MOONEY, J.D. (1947). *The principles of organization* (1<sup>re</sup> éd., 1939). New York, NY: Harper & Row.
- MORIN, E.M. et AUBÉ, C. (2007). *Psychologie et management* (1<sup>re</sup> éd., 1996). Montréal, Québec: Chenelière Éducation.
- NORTHOUSE, P.G. (2013). *Leadership. Theory and practice* (6<sup>e</sup> éd.). Los Angeles, CA: Sage.
- OSBORNE, D. et GAEBLER, T. (1992). *Reinventing government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, NY: Penguin Books.
- OWENS, R.G. (1970). *Organizational behavior in schools*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- OWENS, R.G. (1998). *Organizational behavior in education* (6<sup>e</sup> éd.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- PEABODY, R.L. (1964). *Organizational authority*. New York, NY: Atherton Press.
- PELLETIER, G. (1998). Le leadership au sein des organisations: un regard d'Amérique. Sciences humaines, Hors série (*Comprendre les organisations*), n°20.

- PETERS, T.J. et Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York, NY: Warner Press.
- PIOT, L. et KELCHTERMANS, G. (2014). Le leadership dans les organisations scolaires contemporaines: les leçons tirées de la revue de la littérature anglo-saxonne. Dans M. Garant et C. Letor (dir.), *Encadrement et leadership* (p. 23-38). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- POUNDER, D.G., OGAWA, R.T. et ADAMS, E.A. (1995). Leadership as an organization-wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, 31(4), 564-588.
- REEDER, W.G. (1932). *The fundamentals of public school administration* (1<sup>re</sup> éd., 1930). New York, NY: Macmillan.
- RICHMON, M.J. et ALLISON, D.J. (2003). Toward a conceptual framework for leadership inquiry. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(1), 31-50.
- ROBERTSON, H.J. (1998). Public education in a corporate-dominated culture. Dans A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan et D. Hopkins (dir.), *International handbook of educational change* (p. 396-417). Dordrecht, Pays-Bas: Kluwer Academic Publishers.
- SARDAIS, C. et MILLER, D. (2012). Qu'est-ce que le leadership. *Gestion*, 37(3), 78-84.
- SCHEERENS, J. (dir.). (2012). *School leadership effects revisited. Review and meta-analysis of empirical studies*. Dordrecht, Pays-Bas: Springer.
- SCHEIN, E.H. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SCHUMPETER, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard Economic Studies.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York, NY: Harper & Row.
- SERGIOVANNI, T. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- SERGIOVANNI, T. et Carver, F.D. (1973). *The new school executive: A theory of administration*. New York, NY: Dodd, Mead & Company.
- SHIELDS, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589.

- SIMON, H.E. (1957). *Models of man*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- SIMON, H. E. (1966). *Administrative behavior* (2ème éd., 1947). New York, NY: A Free Press Paperback, The Macmillan Company.
- SPILLANE, J.P., HALVERSON, R.R. et DIAMOND, J.B. (2008). Théorisation du leadership en éducation: une analyse en termes de cognition située. *Éducation et sociétés*, 21(1), 121-149.
- ST-GERMAIN, M. (2002). Le leadership constructiviste: une solution au paradoxe de l'individualité et de la normalisation. Dans L. Langlois et C. Lapointe (dir.), *Le leadership en éducation* (p. 113-148). Montréal, Québec: Chenelière/McGraw-Hill.
- TEDDLIE, C. et REYNOLDS, D. (dir.). (2000). *International handbook of school effectiveness research*. New York, NY: Routledge.
- Université de Sherbrooke. (2014). Leadership. Repéré à <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1619>
- VROOM, V.H. (1976). Leadership. Dans M.D. Dunette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1527-1551). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing.
- WITZIERS, B., BOSKER, R.J. et KRÜGER, M.L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.
- YUKL, G. et VAN Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. Dans M.D. Dunette et L.M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, p. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ZALEZNIK, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.
- ZALEZNIK, A. (1991). L'absence de leadership et la mystique managériale. *Gestion*, 16(3), 15-26.

## Annexe

Tableau 1. **Les différentes significations spécifiques du concept de leadership et le type de ressources mobilisées par le dirigeant**

Signification spécifique du concept de leadership selon la relation de celui-ci à l'exercice de la fonction de dirigeant	Le leadership effectif mobilise des ressources autres que l'autorité et la contrainte.	Le leadership effectif s'appuie sur toutes les ressources que peut mobiliser le dirigeant.
1. Le leadership équivaut à l'exercice de la fonction de dirigeant. Le dirigeant est le leader formel. Il dirige, conduit, mène, etc.		Aktouf, 1989; Collins, 2001; Gulik, 1937; Hallinger 2005; Hallinger et Heck, 1999; Halpin, 1957; Laurin, 1973; Lynch, 2012; Mooney, 1947; Peters et Waterman, 1982; Piot et Kelchtermans, 2014; Sergiovanni et Carver, 1973; Vroom, 1976; Yukl et Van Fleet, 1992.
2. Le leadership est englobé dans l'exercice de la fonction de dirigeant.		
2.1 Le leadership équivaut à la sous-fonction de direction (les autres sous-fonctions étant la détermination de la mission et la planification; l'organisation; et le contrôle) ou est inclus dans celle-ci. Signification difficile à distinguer de la première.		De Bruyne, 1963; Gregg, 1957; Morin et Aubé, 1996, 2007; Northouse, 2013; Reeder, 1932.
2.2 Une forme d'exercice d'influence qui concourt à l'exercice de la fonction de dirigeant.	Collerette et Schneider, 1997; Peabody, 1964; Sardais et Miller, 2012; Simon, 1966).	
2.3 Un élément de l'exercice de la fonction de dirigeant parmi d'autres.		Likert, 1961, 1967; Mintzberg, 1973.
3. Le Leadership et l'administration sont deux modes d'action de l'exercice de la fonction de dirigeant. Le leadership produit du changement; l'administration cherche à maintenir la stabilité de l'organisation.		
3.1 Deux modes d'action distincts et complémentaires.	Banque de développement du Canada, 2011; Katz et Kahn, 1966, 1978; Kotter, 1990; Lunenberg et Orstein, 2012; Owens, 1998; Université de Sherbrooke, 2014.	Adair, 2005; Cuban, 1988; Endrizzi et Thibert, 2012; Leithwood, 2012; Leithwood, Seashore Louis, Anderson et Wahlstrom, 2004 (position difficile à établir); Lipham, 1964; Northouse, 2013; Owens, 1970, 1998; Schein, 1986; Spillane <i>et al.</i> , 2008.
3.2 Deux modes d'action distincts et incompatibles.	Bennis et Nanus, 1985; Maillet, 1988; StGermain, 2002.	Zaleznik, 1977, 1991.
4. Le leadership est une capacité d'un dirigeant à exercer de l'influence.	St-Germain, 2002.	Morin et Aubé, 1996, 2007.