

**QUELLES SONT LES  
COMPOSANTES  
DU LEADERSHIP BIENVEILLANT,  
INCLUSIF ET TRANSFORMATIF?**

# CADRE DE RÉFÉRENCE ÉVOLUÉ

BIENÊTRE, ÉQUITÉ ET INCLUSION DIVERSITÉ

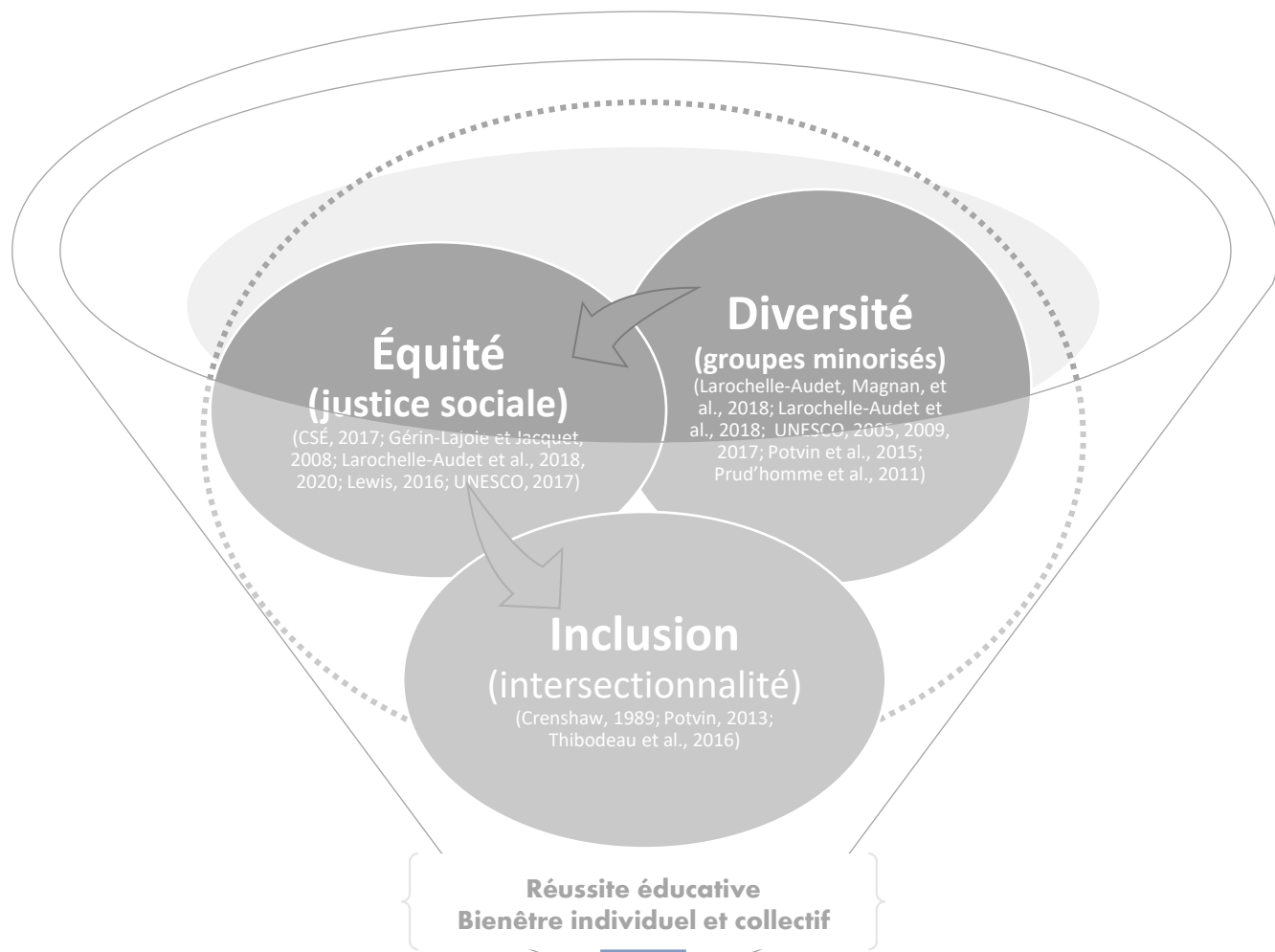
ACCOMPAGNEMENT LEADERSHIP

**BIENVEILLANT, INCLUSIF ET TRANSFORMATIF**

(B-Lamoureux, 2024)

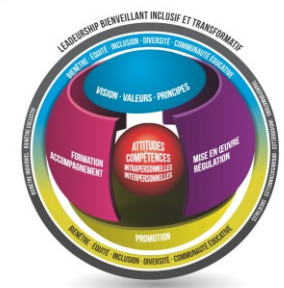


(B-Lamoureux, 2024)



## Leadership **bienveillant, inclusif et transformatif**

(B-Lamoureux, 2020, 2024; Gélinas-Proulx et Shields, 2022)



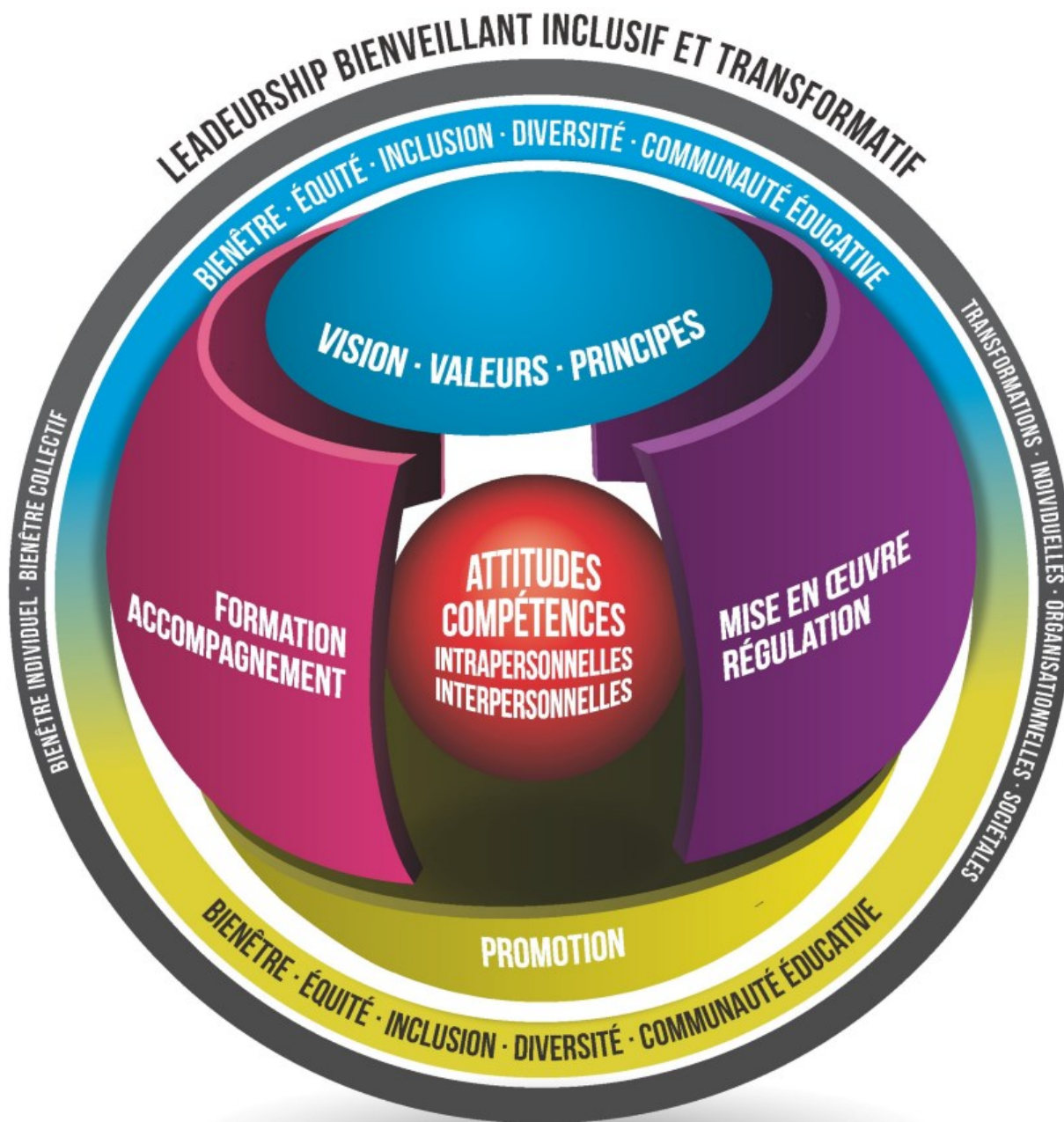
# CADRE DE RÉFÉRENCE ÉVOLUÉ

BIENÊTRE, ÉQUITÉ ET INCLUSION DIVERSITÉ

ACCOMPAGNEMENT LEADERSHIP

BIENVEILLANT, INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

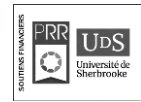
(B-Lamoureux, 2024)



En quoi votre leadership bienveillant, inclusif et transformatif se manifeste-t-il ?



Le construit conceptuel évolué du leadership bienveillant, inclusif et transformatif (B-Lamoureux, 2024). Inspiré de B-Lamoureux (2020, 2021). Conception graphique : MINUIT CINQ.



LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# VISION VALEURS PRINCIPES

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## VALEURS.

Justice sociale, équité, démocratie, inclusion ainsi qu'**équilibre** et **qualité de vie** de tous les membres de la communauté éducative

## PRINCIPES.

Lutte pour **contrer** les **iniquités** et les **exclusions** en faveur du **bien-être** et du respect des droits des personnes de **groupes minorisés** **pour une contribution citoyenne** authentique respectant les **forces** et les **limites** de chacune des personnes

Conviction inébranlable du **développement** du **plein potentiel** et de **l'accomplissement** de toutes les personnes de la communauté éducative passant par **l'apprentissage tout au long de la vie**

**VISION ÉMANCIPATRICE.** Bien-être individuel et collectif

(B-Lamoureux, 2024)





LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# ATTITUDES COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES INTERPERSONNELLES

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## ATTITUDES.

Sensibilité, **bienveillance** (humilité et de vulnérabilité), honnêteté et authenticité (fidélité à soi et sincérité)

Transparence (collégialité, collaboration et engagement), courage moral et activisme (intégrité de soi et des autres personnes)

Respect et empathie (ouverture, compassion, gratitude) face aux préoccupations de la communauté éducative (intelligence émotionnelle)

## COMPÉTENCES INTRAPERSONNELLES.

Bonne connaissance et **conscience de soi**, fort sentiment d'efficacité personnel, **autogestion** et **saine gestion** des tensions et résistances

## COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES.

**Conscience sociale**, **habiletés relationnelles** de médiation, négociation et diplomatie dans la **résolution des conflits pour une prise de décision responsable** dans un climat de travail de confiance **concrètement sécuritaire, équitable et responsabilisant**

Compétences socioémotionnelles : conscience de soi, autogestion, conscience sociale, habiletés relationnelles et prise de décision responsable  
(Beaumont et Garcia, 2020; Pelletier et Labrecque, 2022)

(B-Lamoureux, 2024)





LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# FORMATION ACCOMPAGNEMENT

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT COLLECTIFS CONTINUS.

En lien avec les besoins diversifiés, les lois et les approches **bienveillantes**, équitables et inclusives

**Autoformation et coaccompagnement continu** pour développer une posture de **personne accompagnatrice** en « équité et inclusion de la diversité »

Comprendre et mettre en place les conditions qui soutiennent la disponibilité nécessaire pour s'inscrire dans ce processus

## COLLABORATION ET RÉFLEXIVITÉ CONTINUE.

Pour des **remises en question des statuquos** en lien avec l'adoption et l'amélioration des pratiques en cohérence avec **le bien-être**, l'équité et l'inclusion de la diversité des individus

Instaurer des **espaces collaboratifs informatisés** pour partager des outils, questions et réflexions

Partir de ce qui est connu, expliciter, enseigner, modéliser et renforcer ce qui est **attendu** comme **comportements bienveillants et inclusifs**

(B-Lamoureux, 2024)





LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# FORMATION ACCOMPAGNEMENT

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## CLIMAT BIENVEILLANT, OUVERT ET RESPECTUEUX DE LA DIVERSITÉ DES INDIVIDUS.

Ce climat est possible en accordant une attention particulière aux **tensions d'intersectionnalité** vécues par les personnes de **groupes minorisés** (donner la voix sans instrumentaliser et sécuriser lors de l'inclusion)

## DÉCONSTRUCTION ET RECONSTRUCTION DES CADRES DE RÉFÉRENCE ET DÉVELOPPEMENT DE LA PENSÉE CRITIQUE.

Vulgariser et contextualiser l'**invisibilisation** des personnes **minoritaires** et **minorisées**

Utiliser des **statistiques évocatrices** qui soutiennent les **prises de conscience** des **enjeux systémiques** de **mal-être**, d'exclusion et de ségrégation

Réaliser des **prises de conscience** des **biais inconscients** ou des **préjugés** et une **responsabilisation** à l'égard de ses **privileges** et l'**autocentrisme** de la culture dominante

(B-Lamoureux, 2024)





LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# MISE EN ŒUVRE RÉGULATION

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE BIENVEILLANTE, ÉQUITABLE ET INCLUSIVE.

Structure organisationnelle permettant :

Des moments de **prise de recul** (temps de pause) pour l'analyse et la planification de la mise en place des pratiques

Le **partage** des **responsabilités**, des **prises de décisions** et des **pouvoirs** dans une vision horizontale de la concertation et d'aplanissement de la hiérarchie misant sur la coresponsabilité vécue au travers des relations **authentiques**, **bienveillantes** et équitables

La **coordination** des **communications** entre les membres de la communauté éducative dans un **souci d'accessibilité**, d'équité et d'inclusion

Le **travail d'équipe** avec les **partenaires internes et externes**

### Partage responsabilités et pouvoirs

Représentativité personnes groupes minorisés sur comités décisionnels, tâches professionnelles selon compétences vs préférences, etc.

### Coordination équitable et inclusive communications

Communication plusieurs langues, partenariat service accueil communautaire, service interprètes, diverses formes communication, etc.



LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# MISE EN ŒUVRE RÉGULATION

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## Réaménagement des lieux

Salle de bain non-genrées, classes flexibles, espaces collaboratifs, salle de classe en cercle, etc.

## Redistribution ressources

Programmes particuliers accessibles sans critères exclusifs, coenseignement, etc.



**SOUTIEN, INFORMATION, OUVERTURE, IMPLICATION  
ET ENGAGEMENT AUPRÈS DE TOUTES LES PARTIES  
PRENANTES** (surtout parents et élèves)  
pour la **prise des décisions**

## MÉCANISME COLLECTIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE RÉGULATION DES ACTIONS.

Mécanisme collectif s'appuyant sur :

Une **fine compréhension** et mise en place des **conditions** assurant un processus réellement **bienveillant**, équitable et inclusif

L'**analyse de données** permettant de faire le **portrait** (observation, collecte **juste** de la communauté éducative

Un **plan d'action** assurant la **cohérence** entre les **décisions** et les **actions** dans lequel le réaménagement des lieux et la redistribution des ressources sont priorités

(B-Lamoureux, 2024)

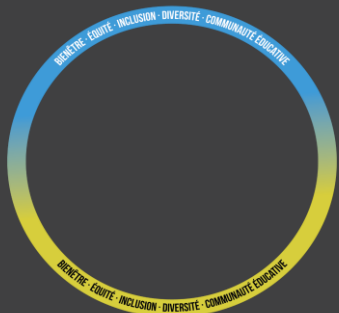




LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# PROMOTION BIENÊTRE ÉQUITÉ INCLUSION DIVERSITÉ COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## COMPRÉHENSION PARTAGÉE ET CONCERTATION QUANT AUX PRINCIPES DE BIENÊTRE, D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION DE LA DIVERSITÉ AVEC TOUS LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE.

Autoréflexion sur posture personnelle, remise en question statuquos, communication et réflexion collective (défis et tensions par rapport à la vision inclusive)

Dialogues démocratiques, courageux et constructifs (espace de courage) qui s'appuient sur des données scolaires et théoriques sur le bien-être, l'équité et l'inclusion de la diversité pour dialoguer constructivement et engager des changements positifs

Réceptivité aux volontés individuelles et collectives, aux manifestations de résistance et aux divergences de postures, notamment en incitant à la réflexion par de petits gestes ou questionnements graduels

(B-Lamoureux, 2024)

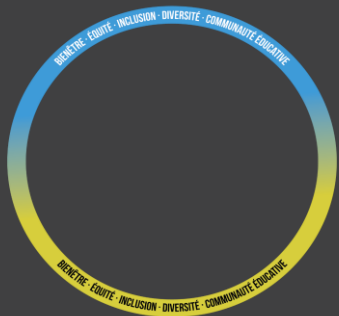




LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# PROMOTION BIENÊTRE ÉQUITÉ INCLUSION DIVERSITÉ COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## PARTICIPATION DE TOUS LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE À LA VIE INTÉRIEURE ET EXTÉRIEURE DES MILIEUX ÉDUCATIFS.

**Inclusion concrète et équitable** de toutes les personnes  
de la communauté éducative au sein de l'école

Émergence **interdépendance** et **interconnexion** des humains et  
**sensibilité** aux **phénomènes mondiaux**

(B-Lamoureux, 2024)





LEADERSHIP BIENVEILLANT INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

# TRANSFORMATIONS INDIVIDUELLES ORGANISATIONNELLES SOCIÉTALES

(B-Lamoureux, 2024)



Composante bien-être-bienveillance

Composantes équité et inclusion de diversité DÉ



## TRANSFORMATIONS INDIVIDUELLES, ORGANISATIONNELLES ET SOCIÉTALES

Ces transformations sont inhérentes aux changements profonds et irréversibles en tant que transition profonde et irréversible

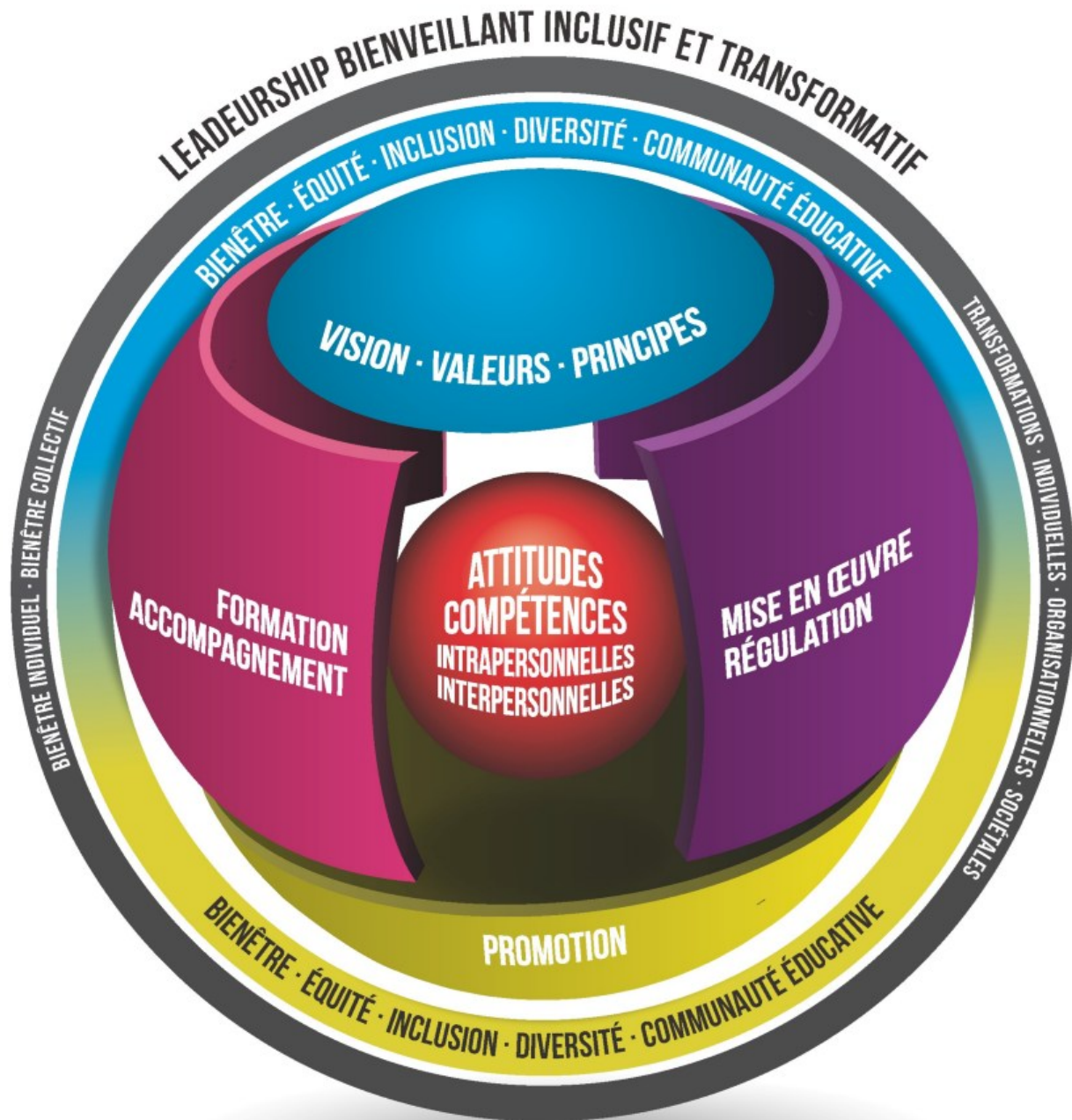
Cette transition en faveur du **bien-être**, de l'équité et de l'inclusion de la diversité de la communauté éducative mène à une transformation émancipatrice dans une perspective de **pouvoir d'agir**

## QUÊTE ET ATTEINTE D'UN MIEUX-VIVRE ENSEMBLE

Ce **mieux-vivre ensemble** implique un **équilibre** entre le **bien individuel** et le **bien commun** en raison de l'interdépendance et l'interconnexion des humains

(B-Lamoureux, 2024)





Le construit conceptuel évolué du leadership bienveillant, inclusif et transformatif (B-Lamoureux, 2024).  
 Inspiré de B-Lamoureux (2020, 2021). Conception graphique : MINUIT CINQ.



#1310124

(B-Lamoureux, 2024)

# CADRE DE RÉFÉRENCE ÉVOLUÉ

BIENÊTRE, ÉQUITÉ ET INCLUSION DIVERSITÉ

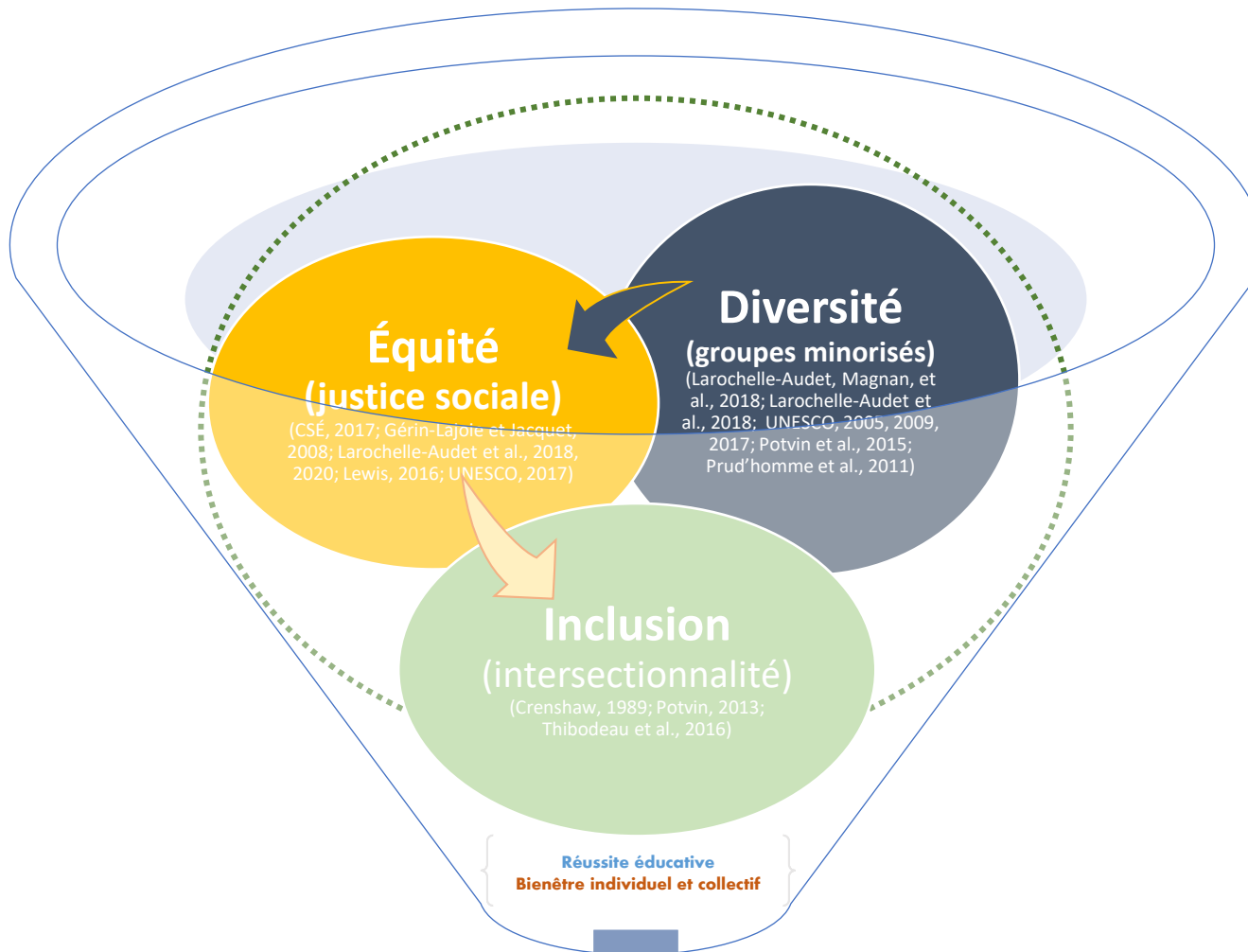
ACCOMPAGNEMENT LEADERSHIP

BIENVEILLANT, INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

(B-Lamoureux, 2024)



(B-Lamoureux, 2024)



Quel accompagnement ?

(Guillemette, 2011, 2021)

Leadership **bienveillant, inclusif et transformatif**

(B-Lamoureux, 2020, 2024; Gélinas-Proulx et Shields, 2022)





## Quel accompagnement ?

(B-Lamoureux, 2024)

Se construit de façon itérative  
par promotion développement  
**organisations apprenantes**  
reconnaissant diversité  
personnes accompagnées

(St-Vincent et al., 2022)

## Accompagnement ≠ formation ≠ offre service

- **Accompagnement = relation** (Guillemette, 2011, 2014)  
Partage et dialogue, confiance et éthique, sollicitude,  
quête de sens et actualisation du potentiel  
(Guillemette, 2011, 2014, 2017, 2021; Le Bouëdec, 2001; Paul, 2004)
- **Personne leadeuse**  
**bienveillante, inclusive et transformatrice**  
Processus réflexif critique continu (**BÊÉID**)
- **Cheminement réflexif intersubjectif** (Paul, 2004)  
Codéveloppement et coconstruction  
(Guillemette, 2019; Lauzon et Desjardins, 2019)
- **Apprentissage professionnel** (Guillemette, 2021)
  - **Projet professionnel d'intervention (PPI)**
  - **\*Projet professionnel collectif (PPC)** (B-Lamoureux, 2024)
  - Boucles d'apprentissages et d'introspection
  - Analyse de la pratique professionnelle et réflexivité



**Déconstruction et reconstruction presupposes**

(biais inconscients, préjugés)

**Responsabilisation privilèges**

(B-Lamoureux, 2024; Gélinas-Proulx et Shields, 2016, 2022; Shields, 2016, 2019, 2022)



# ASSISES ET COMPOSANTES ESSENTIELLES

## MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT POUR DÉVELOPPER LEADERSHIP BIENVEILLANT, INCLUSIF ET TRANSFORMATIF

(B-Lamoureux, 2024)

### Composantes essentielles

- ☑ Partir de situation réelle pour développer outils (praticopratique)
- ☑ Utiliser modalité collective soutenant **analyse/ajustement pratique et réflexivité** auprès petits groupes personnes volontaires
- ☑ Fréquence **4-6 rencontres collectives d'1/2-1 jour par année scolaire**
- ☑ Période de **1½ à 3 années**
- ☑ Mener **projet réel** dans milieu pour réfléchir BÊÉID façon différenciée (**analyse milieu**) - PPC
- ☑ **Itérations** entre réalité, encadrements légaux ou ministériel, connaissances ou savoirs issus des recherches



(B-Lamoureux, 2024)

1

### Projet professionnel collectifs (PPC)

#### Modèle accompagnement collectif

(Guillemette, 2021)

- *Soutenir réflexivité inhérente déconstruction et reconstruction présupposés et cadres de références*



#### Modèle dynamique de changement accompagné

(Rousseau et al., 2012)

2

### Intégration pistes réflexions

#### Boîte à outils OFDE

(Larochelle-Audet et al., 2020)

- *Appuis conceptuels ÉID*
- *Soutenir développement leadership inclusif et transformatif*

3

#### Mises au point + nouvelles composantes

(B-Lamoureux, 2024)

- *Bien-être individuel et collectif (mieux-vivre ensemble)*
- *Leadership bienveillant (caring/positive leadership)*

# PAUSE RÉFLEXIVE



**En quoi votre leadership bienveillant, inclusif et transformatif se *manifeste-t-il* ?**

- **Comment assurez-vous la promotion du BÊÉID dans toutes vos sphères de vie ...**
  - En quoi entretenez-vous un **équilibre émotif, cognitif, psychosocial, physique et spirituel** individuel (chez vous-même) et collectif (chez autres) ?
  - En vous responsabilisant au regard de vos **biais inconscients, préjugés** et **privilèges** qui créent des inégalités/infériorisations chez des personnes de votre communauté ?
  - En encourageant la **contribution de chacune** des personnes de la communauté éducative, indépendamment de leurs marqueurs de diversité visibles ou invisibles, en **misant sur leurs forces** et en **respectant leurs limites** ?



(B-Lamoureux, 2024)





- Comment favorisez-vous des remises en question des statuts en lien avec l'adoption et l'amélioration des pratiques en cohérence avec le **BÊÉID** ?
  - Comment entretenez-vous des espaces permettant la déconstruction et la reconstruction des cadres de références ainsi que le développement de la pensée critique ?

En quoi votre leadership bienveillant, inclusif et transformatif se *manifeste-t-il* ?



(B-Lamoureux, 2024)





En quoi votre leadership bienveillant, inclusif et transformatif se *manifeste-t-il* ?

- En quoi manifestez-vous des actions « **réellement bienveillantes et inclusives** » lorsque vous travaillez en collaboration avec d'autres personnes ?
  - Comment réaménagez-vous les **lieux** et redistribuez-vous **vos/les ressources** (opportunités, accès aux informations et connaissances, etc.) afin que les personnes moins privilégiées de votre organisation **soient incluses** dans votre milieu ?
  - En quoi assurez-vous un **partage horizontal** des **responsabilités** et des **pouvoirs** avec les personnes de la communauté éducative au travers des **relations bienveillantes, équitables et inclusives** ?
- Comment **régulez-vous** vos actions bienveillantes et inclusives **avec/auprès** des personnes minorisées afin de vous assurer qu'elles se sentent **concrètement égales** (traitement différencié ➔ accès opportunités, possibilités, ressources, etc.) ?



**En quoi votre leadership bienveillant, inclusif et transformatif se *manifeste-t-il* ?**

- **Comment assurez-vous la promotion du BÊÉID dans toutes vos sphères de vie ...**
  - En quoi entretenez-vous un **équilibre émotionnel, cognitif, psychosocial, physique et spirituel** individuel (chez vous-même) et collectif (chez autres) ?
  - En vous responsabilisant au regard de vos **biais inconscients, préjugés et privilèges** qui créent des inégalités/infériorisations chez des personnes de votre communauté ?
  - En encourageant la **contribution de chacune** des personnes de la communauté éducative, indépendamment de leurs marqueurs de diversité visibles ou invisibles, en **misant sur leurs forces** et en **respectant leurs limites** ?
- **Comment favorisez-vous des remises en question des statuquos en lien avec l'adoption et l'amélioration des pratiques en cohérence avec le BÊÉID ?**
  - Comment entretenez-vous des espaces permettant la **déconstruction et la reconstruction des cadres de références** ainsi que le développement de la **pensée critique** ?
- **En quoi manifestez-vous des actions « réellement bienveillantes et inclusives » lorsque vous travaillez en collaboration avec d'autres personnes ?**
  - Comment réaménagez-vous les **lieux** et redistribuez-vous **vos/les ressources** (opportunités, accès aux informations et connaissances, etc.) afin que les personnes moins privilégiées de votre organisation **soient incluses** dans votre milieu ?
  - En quoi assurez-vous un **partage horizontal** des **responsabilités** et des **pouvoirs** avec les personnes de la communauté éducative au travers des **relations bienveillantes, équitables et inclusives** ?
- **Comment réglez-vous vos actions bienveillantes et inclusives avec/auprès des personnes minorisées afin de vous assurer qu'elles se sentent concrètement égales** (traitement différencié ➔ accès opportunités, possibilités, ressources, etc.) ?



(B-Lamoureux, 2024)



# Références par thématique

Composantes du leadership bienveillant, inclusif et transformatif

## RAPPEL

Référence principale : **B-Lamoureux, B.** (2024). *Le développement d'un leadership bienveillant, inclusif et transformatif chez des directions d'établissement scolaire du primaire : soutien par des produits conceptuels et d'accompagnement structurés, développés, améliorés et validés dans le cadre d'une recherche-développement* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/21789>

Voir la liste complète des références dans la capsule vidéo d'introduction



(B-Lamoureux, 2024)