

# RENFORCER SES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP (RPL) D'ORDRE COGNITIF

Guide de réflexion sur la connaissance de soi  
pour les leaders au sein des conseils scolaires  
catholiques

## Module 2

### RPL d'ordre cognitif

Capacité de résolution de problèmes

Connaissance des pratiques efficaces  
dans l'école et la salle de classe qui  
ont un effet direct sur l'apprentissage  
des élèves

Pensée systémique

## PRIÈRE À SAINT JOSEPH DEVANT L'ÉPREUVE

Glorieux Patriarche saint Joseph dont la puissance sait rendre possibles les choses impossibles, viens à mon aide en ces moments d'angoisse et de difficulté. Prends sous ta protection les situations si graves et difficiles que je te recommande, afin qu'elles aient une heureuse issue. Mon bien-aimé Père, toute ma confiance est en toi. Qu'il ne soit pas dit que je t'ai invoqué en vain, et puisque tu peux tout auprès de Jésus et de Marie, montre-moi que ta bonté est aussi grande que ton pouvoir. Amen.

## UTILISATION DU GUIDE DE RÉFLEXION

Le présent guide vise à aider les leaders à renforcer leurs ressources personnelles en leadership (RPL). Il peut être utilisé individuellement pour faciliter l'autoréflexion et repérer les points à améliorer, mais la réalisation des activités à plusieurs (avec des amies ou amis critiques ou des personnes ayant un rôle de mentorat ou d'accompagnement) favorise encore plus les apprentissages.

**Il s'agit d'une ressource d'apprentissage professionnel évolutive, qui est enrichie par les personnes participantes. Celles-ci sont donc encouragées à faire appel à leur vécu et à leurs origines diverses pour que l'apprentissage soit culturellement pertinent et adapté.**

Il est recommandé de consulter ce guide en parallèle avec les présentations 2.1, 2.2 et 2.3 qui figurent dans la section « Ressources personnelles en leadership » du [site Web de l'Institut de leadership en éducation \(ILE\)](#).

Dans plusieurs activités du document, on fait référence aux ouvrages *Onward: Cultivating Emotional Resilience in Educators* et *The Onward Workbook: Daily Activities to Cultivate your Emotional Resilience and Thrive*, d'Elena Aguilar (disponible en anglais seulement). Ces ressources, de production commerciale, peuvent aider les leaders à approfondir leurs apprentissages et à se perfectionner davantage. Des liens vers d'autres ressources seront fournis tout au long de cette série.

**APPRENTISSAGES**

**CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO (CLO)**

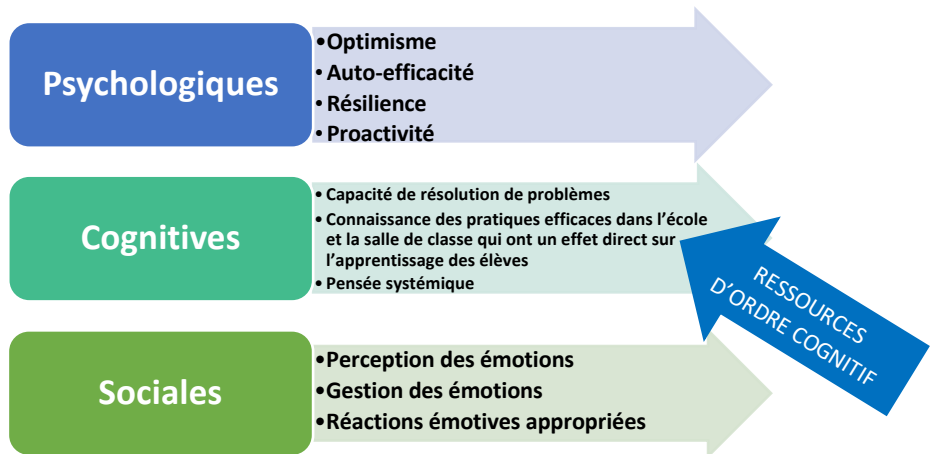
La première version du CLO, publiée en 2006, se voulait une feuille de route pour guider et soutenir les leaders scolaires et leaders du système. Il a été révisé et mis à jour en 2013 en fonction des plus récentes études sur l'efficacité du leadership en éducation.

Ses visées sont multiples :

1. Inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires;
2. Promouvoir l'utilisation d'un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et du rôle que doit remplir un leader au sein d'une école ou d'un conseil scolaire;
3. Définir les pratiques et les ressources personnelles en leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
4. Servir de guide pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnels à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système;
5. Identifier les caractéristiques des écoles et des conseils scolaires les plus performants telles que définies dans le Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12) et le Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française;
6. Faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

**PARTIE A : LES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP, QU'EST-CE QUE C'EST?**

Les ressources personnelles en leadership (RPL) sont des traits et des qualités essentielles à l'application efficace des pratiques décrites dans les cinq domaines du Cadre de leadership de l'Ontario (CLO). Les RPL se classent en trois catégories : cognitives, sociales et psychologiques. Celles-ci regroupent différentes RPL que les leaders possèdent à divers degrés et qu'ils peuvent renforcer grâce à des activités d'apprentissage ciblées.



**Les ressources cognitives, qu'est-ce que c'est?**

Capacité de résolution de problèmes	Connaissance des pratiques efficaces dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves	Pensée systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et interpréter les problèmes.</li> <li>• Définir des objectifs.</li> <li>• Énoncer des principes et des valeurs.</li> <li>• Reconnaître les contraintes.</li> <li>• Élaborer des processus de solution.</li> <li>• Rester calme et en confiance en présence de problèmes difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les conditions de l'école et du système qui permettent d'optimiser l'enseignement, l'apprentissage et le leadership.</li> <li>• Prendre en compte les conditions rationnelles, émotionnelles, organisationnelles et familiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être en mesure de comprendre les liens denses, complexes et réciproques qui unissent les différentes composantes de l'organisation.</li> <li>• Faire preuve de prévoyance et amener l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences.</li> </ul>

*Le Cadre de leadership de l'Ontario – Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario (page 22).*

*Passer des idées à l'action – Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique (page 4).*

*Quand j'ai un problème, je demande à sainte Thérèse non pas de le résoudre, mais de le prendre en main et de m'aider à l'accepter.*

Pape François, cité dans *The Little Flower - St Thérèse of Lisieux: The Irish Connection*, par Colm Kean et Una O'Hagan

## Examinons vos ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif

### Outil d'autoréflexion de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

1. Cliquez sur « [Outils d'autoréflexion](#) ».
2. Créez un compte et choisissez un mot de passe.
3. Choisissez l'outil qui correspond à votre profil.
4. Remplissez la section sur les RPL d'ordre cognitif.
5. Enregistrez vos réponses et faites l'exercice ci-dessous.

### Exercice de réflexion

1. Laquelle des RPL d'ordre cognitif maîtrisez-vous le mieux? Comment le savez-vous? Comment se manifeste-t-elle?

---

---

---

---

---

---

2. Quelle ressource cognitive aimeriez-vous acquérir ou renforcer? Pourquoi?

---

---

---

---

---

---

## PARTIE B : CAPACITÉ DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Il est essentiel de renforcer votre *capacité de résolution de problèmes* pour assurer un leadership efficace. D'après le numéro 9 du bulletin *Passer des idées à l'action* – [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique](#) (page 5), « [i]l n'est donc [pas] facile de trouver une solution efficace, et autrement dit de viser juste ». Différents traits sont associés à la capacité de résolution de problème :

1. Comprendre et interpréter les problèmes
2. Énoncer des principes et des valeurs
3. Rester calme et en confiance en présence de problèmes difficiles
4. Définir des objectifs
5. Reconnaître les contraintes
6. Élaborer des processus de solution

### SECTION 1 : COMPRENDRE ET INTERPRÉTER LES PROBLÈMES

#### Pensée rapide et pensée lente

Devant un problème, il faut déterminer s'il est possible de le résoudre rapidement, ou s'il est nécessaire de faire une réflexion et une analyse rigoureuses, notamment pour examiner ou évaluer les options. Les notions de pensée « rapide » et de pensée « lente » sont abordées aux pages 5 et 6 du bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique](#). Ces deux modes ont un rôle important à jouer dans le processus de résolution de problèmes. Parfois, il est nécessaire d'intervenir rapidement, et c'est possible parce qu'il s'agit d'un problème technique rencontré auparavant. Dans d'autres situations, le processus doit être plus lent et moins prescriptif en raison de la nature adaptative du problème. Il est donc essentiel de déterminer si l'approche réactive (rapide) ou proactive (lente) est requise, ce qui requiert une attitude calme et posée, et une capacité d'autorégulation.

Faites l'exercice « Examining Organizational Stories » (*The Onward Workbook*, p. 193) ou répondez aux questions ci-dessous après avoir lu les pages 5 à 7 du bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique](#).

Comment la pensée « lente » favorise-t-elle la conception de solutions durables?

---



---



---



---



---

## Bien définir le problème

L'approche des cinq « pourquoi » – Après avoir déterminé l'approche de résolution de problème requise, il faut absolument cerner le problème. L'une des meilleures façons d'aller au cœur d'un problème est l'approche des cinq « pourquoi ». Regardez la vidéo [Five Whys](#) sur YouTube (1 min 5 s).

**EXEMPLE** – On note une hausse du nombre de rapports d'accidents chez les élèves ce mois-ci.

1. **Pourquoi les élèves se blessent-ils?** Parce que davantage d'élèves glissent, trébuchent ou chutent.
2. **Pourquoi les élèves glissent, trébuchent ou chutent-ils davantage?** Parce que les planchers de l'entrée sont mouillés.
3. **Pourquoi les planchers sont-ils mouillés?** Parce que les élèves traînent la neige à l'intérieur.
4. **Pourquoi les élèves traînent-ils la neige à l'intérieur?** Parce qu'ils portent des bottes et que les tapis sont saturés.
5. **Pourquoi les tapis sont-ils saturés?** Parce que trop d'élèves entrent en même temps pour que le personnel d'entretien puisse garder les planchers secs.

L'approche des cinq « pourquoi » a permis de trouver la source possible du problème : trop d'élèves entrent en même temps, et le personnel d'entretien n'arrive pas à garder les planchers secs. Maintenant que vous connaissez la cause, vous pouvez mettre en place un plan pour corriger la situation.

**En utilisant le processus décrit précédemment, analysez le problème suivant en remplissant le tableau :**

*Beaucoup d'élèves arrivent en retard en classe après le dîner.*

1	POURQUOI?	
2	POURQUOI?	
3	POURQUOI?	
4	POURQUOI?	
5	POURQUOI?	

## Évaluer la portée d'un problème

L'approche 3QPOC (qui, quoi, quand, pourquoi, où et comment) est une excellente façon de relever tous les angles d'un problème. Regardez la vidéo [How to question with 5W1H](#) (3 min 19 s).

**À partir de l'approche 3QPOC, remplissez le tableau ci-dessous pour analyser un des problèmes suivants :**

*Vous venez d'intégrer le poste de direction à votre école. Votre surintendant vous demande, à vous et aux directions adjointes en poste depuis au moins deux ans, de mettre l'accent sur l'amélioration des résultats aux examens de l'OQRE comme mesure du rendement des élèves. On a en effet noté une baisse de 5 % par rapport à l'année précédente quant à l'atteinte de la norme provinciale par les élèves. Cette tendance à la baisse s'observe depuis les trois dernières années.*

**OU**

*Un nombre accru d'élèves glissent trébuchent ou chutent durant les mois d'hiver.*

Question	Critères	Réponse
QUI?	Personnes touchées, parties prenantes, influenceuses/ influenceurs, décideuses/ décideurs	
QUOI?	Définitions, descriptions, exemples	
QUAND?	Heure, fréquence, durée	
POURQUOI?	Raisons, causes, motivations, justifications	
OÙ?	Lieu, emplacement, environnement	
COMMENT?	Circonstances, méthodes, processus, technologies utilisées	



## SECTION 3 : ACCROÎTRE VOTRE CAPACITÉ À RESTER CALME ET EN CONFIANCE, ET À VOUS AUTORÉGULER

### ACCROÎTRE VOTRE CAPACITÉ À RESTER CALME

La capacité de résolution de problèmes est tributaire de la capacité à rester calme et en confiance, même dans les situations difficiles. C'est ce que certains spécialistes appellent l'autorégulation. Pour apprendre à le faire, il est important de se doter d'outils et de s'en servir régulièrement. En effet, comme les situations difficiles peuvent augmenter le niveau de stress, on peut peiner à garder son calme. Lorsqu'on a perfectionné des outils et qu'on les utilise au quotidien, on peut y recourir plus facilement lors de situations stressantes.

Après avoir lu le chapitre six de *Onward*, faites les activités qui correspondent à vos expériences des pages 309 à 367 dans *The Onward Workbook* (révisez certains des exercices des pages 98, 100, 114-115 et 120).

Regardez la vidéo [How to Keep Calm Under Pressure](#) (3 min 42 s) et répondez à la question suivante :

Par le passé, quelles stratégies avez-vous utilisées pour adopter une attitude calme et posée lors de situations difficiles?

---

---

---

---

---

## ACCROÎTRE VOTRE CAPACITÉ À RESTER EN CONFIANCE

La capacité de résolution de problèmes nécessite aussi une bonne dose de confiance en soi devant une situation difficile. Pour l'acquérir, il est essentiel de s'outiller en prenant des risques calculés et en évaluant les points à améliorer.

Après avoir lu le chapitre sept de *Onward*, faites les activités « Aptitudes and Interests » (p. 34-44), « Self-Esteem Reflection » (p. 339-340) et « Exploring Self-Confidence » (p. 345-347) dans *The Onward Workbook*.

Regardez la vidéo [How To Have More Self Confidence and Self Esteem](#) (6 min 40 s).

Quelles activités vous ont aidée ou aidé à accroître votre confiance en vous? En quoi vous aident-elles à composer avec des situations difficiles ou complexes?

---

---

---

---

---

## SECTION 4 : DÉFINIR LES OBJECTIFS

Pour accroître sa capacité de résolution de problème, il est important de savoir se fixer des objectifs réalistes. Même si vous ratez la cible et n'atteignez pas les résultats escomptés, l'expérience sera positive si vous en tirez des leçons pour orienter la suite et fixer de nouveaux objectifs. C'est souvent l'étape la plus riche d'enseignements.

**OBJECTIFS SMART** (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps)

Pour fixer vos objectifs, utilisez un protocole mesurable vous permettant d'évaluer dans quelle mesure ils ont été atteints. Regardez la vidéo [Achieve More by Setting Smart Goals](#) (1 min 15 s).

**ÉTABLIR UN OBJECTIF SMART POUR ÉVALUER LE RENDEMENT DES ÉLÈVES**

**Exemple :** *À la fin du premier mois du premier semestre, chacun des membres du personnel enseignant aura conçu des plateformes numériques auxquelles les élèves pourront accéder de la maison (spécifique, mesurable). La plupart des enseignantes et enseignants ont déjà établi une présence en ligne (atteignable). Les directions d'école enverront un sondage sur les besoins de leur personnel pour s'assurer que la cible est atteignable. Le personnel du conseil scolaire distribuera des appareils (réaliste) à chaque enseignante et enseignant pour qu'ils puissent commencer à concevoir les séances d'apprentissage électronique (pertinent) des différents volets de leur cours. L'apprentissage à distance étant appelé à devenir la norme, il faudrait que la mise en œuvre soit terminée d'ici le 15 octobre (défini dans le temps). Les administratrices et administrateurs surveilleront les plateformes numériques tout au long du premier semestre pour voir à corriger les lacunes.*

**À partir de l'exemple suivant, fixez un objectif SMART concernant le rendement des élèves**

<b>S</b> pécifique	Que voulez-vous accomplir, au juste? Qui est responsable? Quelles sont les étapes à suivre?
<b>M</b> esurable	Quelles données ou quels paramètres utiliserez-vous pour quantifier votre objectif?
<b>A</b> tteignables	Est-il possible de l'atteindre? Qu'est-ce qui pourrait freiner ou favoriser l'atteinte des objectifs?

<b>R</b> éaliste/pertinent	Pourquoi cet objectif est-il important?
Défini dans le <b>T</b> emps	Quelles sont les dates de début et de fin? Outre la vérification de mi-parcours, quels moments avez-vous ciblés pour évaluer vos progrès?
Quel est votre objectif <b>SMART</b> ?	

## SECTION 5 : RECONNAÎTRE LES CONTRAINTES ET LES OCCASIONS

Pour régler un problème, il est essentiel de déterminer si quelque chose risque de vous empêcher d'atteindre un résultat positif, et de relever les occasions – ou les « joyaux insoupçonnés » – qu'offre le processus.

### LES PIÈGES MENTAUX

Aussi appelés « distorsions cognitives » ou « distorsions de la pensée », les pièges mentaux limitent la capacité à aller de l'avant lors de situations difficiles. Pensons par exemple à la pensée du « tout ou rien », à la personnalisation ou à la généralisation excessive. Dans *The Onward Workbook*, faites les exercices « Recognizing Cognitive Distortions » (p. 121-123) et « Interrupting Distorted Thinking » (p. 172-173).

Vous pouvez aussi lire l'article « [Thinking Traps](#) » et répondre aux questions suivantes :

**Quels sont les pièges mentaux que vous savez que vous utilisez? Comment nuisent-ils à votre capacité à régler les problèmes difficiles?**

---



---



---



---



---

## OCCASIONS

En quoi relever ses distorsions cognitives représente-t-il une occasion de croissance? En quoi cette notion peut-elle contribuer à améliorer votre capacité de résolution de problèmes?

---



---



---



---

## ATTÉNUER LES RÉPERCUSSIONS DES BIAIS

La notion des répercussions des biais est abordée dans le bulletin [\*Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique\*](#) (p. 21-24).

L'une des stratégies recommandées dans cette publication et la fiche-conseil est d'atténuer les répercussions des biais. Il faut dans un premier temps en comprendre la nature, déterminer ce que nous entendons par « biais ». Selon les spécialistes, un biais est une opinion préconçue – favorable ou défavorable – à l'égard d'une chose, d'une personne ou d'un groupe par rapport à une ou un autre, opinion habituellement considérée comme injuste.

Les biais peuvent être véhiculés par une personne, un groupe ou un établissement, et avoir des conséquences négatives ou positives. Il peut s'agir de perceptions explicites ou implicites connexes, mais distinctes. Les biais explicites reflètent les attitudes ou croyances qu'une personne adopte consciemment, tandis que les biais implicites associés au système 1 ou à la pensée « rapide » (Kahneman, 2019) sont inconscients et ne reflètent pas nécessairement nos croyances ou positions affichées.

Il faut préciser que les biais, qu'ils soient conscients ou inconscients, ne se limitent pas à l'ethnicité ou à la race. Bien que les préjugés et la discrimination fondés sur la race sont bien documentés, des biais peuvent viser n'importe quelle caractéristique sociale : âge, genre, identité de genre, capacités physiques, religion, orientation sexuelle, poids, etc.

« Il est difficile de changer notre façon de voir le monde, et nos biais sont incroyablement tenaces. Mais difficile et tenace ne signifient pas interchangeable et immuable. » (Konnikova, 2013) Les recherches indiquent qu'il est impossible de les empêcher consciemment de se former; cependant, comme le propose Konnikova, « nous pouvons apprendre à comprendre nos pensées [...] et faire de notre mieux pour adopter une position de départ plus neutre ».

## Explorer les biais

Après avoir lu les pages 110 à 113 dans *Onward*, regardez chacune des vidéos suivantes et répondez aux questions correspondantes :

1. [Implicit Bias: Peanut Butter, Jelly and Racism](#) (2 min 26 s)

Qu'est-ce qu'un biais implicite? Pouvez-vous donner un exemple?

---

---

---

Quelle est la différence entre un biais implicite et un geste ou comportement raciste?

---

---

---

2. [Implicit Bias: High Heels, Violins and a Warning](#) (1 min 22 s)

À quel point est-ce difficile de se débarrasser de ses biais?

---

---

---

3. [Implicit Bias: Check Our Bias to Wreck Our Bias](#) (3 min)

En quoi un auto-examen peut-il nous aider à relever nos propres biais?

---

---

---

4. [Implicit Bias: Snacks and Punishment](#) (2 min 5 s)

Qu'est-ce que l'inconscient a à voir avec les biais?

---

---

---

5. [Implicit Bias: Why We're Awkward](#) (2 min 41 s)

En quoi une meilleure sensibilisation à l'anxiété raciale peut-elle nous aider à reconnaître ou à éliminer nos propres biais?

---

---

---

---

---

---

**Tests d'association implicite**

Réalisez au moins un des [tests d'association implicite](#) pour relever vos biais implicites. Si vous êtes à l'aise de le faire, discutez de vos résultats avec une amie ou un ami critique et de la façon dont les biais peuvent nuire à la résolution de problème. Réfléchissez à vos apprentissages sur vos biais implicites.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Que pouvez-vous faire pour remédier à vos propres biais et, ainsi, ouvrir la voie à des solutions plus exhaustives?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Explorer les biais en milieu scolaire

*SCÉNARIO : La surintendante d'une famille d'écoles rencontre les directions d'école et directions adjointes dans le cadre de leur réunion mensuelle. La discussion porte sur le décloisonnement des cours de 9<sup>e</sup> année. La famille d'écoles comprend 3 écoles secondaires et 15 écoles élémentaires nourricières réparties en milieu rural et urbain. En tant que direction d'école, vous savez que le décloisonnement est une approche fondée sur des données probantes qui vise à promouvoir l'équité, l'inclusion et l'anti oppression.*

De retour dans votre école, vous vous attendez à faire face aux défis suivants concernant le décloisonnement de la 9<sup>e</sup> année :

- Les membres du personnel ne sont pas nécessairement conscients de leurs propres biais à l'égard de ce changement;
- Il faut aider le personnel de soutien à reconnaître ces biais et à y remédier;
- Il faut veiller à intégrer la pédagogie pertinente et sensible sur le plan culturel (PPSC) dans l'enseignement et les apprentissages.

Quelles autres questions pourraient être soulevées quant aux biais?

---

---

---

Comment pourriez-vous profiter de ces questions pour ouvrir la discussion sur l'équité et l'inclusion, en particulier sur les biais implicites dans votre école? Cherchez les occasions d'aller au-delà de la sensibilisation et de passer à l'action.

---

---

---

Dans le bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique](#), on propose plusieurs stratégies que les éducatrices et éducateurs peuvent utiliser pour atténuer les répercussions des biais. Exemple : comprendre la nature des biais, reconnaître ses propres biais implicites, établir des relations diversifiées, nommer les biais et en parler, contrer les associations stéréotypées, et être ouvert à la confrontation des biais implicites. C'est dans la décision de prendre part à des conversations courageuses sur les biais que s'incarne le leadership équitable.

Comment lanceriez-vous la discussion avec le personnel sur les biais susceptibles d'émerger, en vue de cibler les mesures à prendre pour les éliminer?

---

---

---

---

## ANALYSE DES CAUSES FONDAMENTALES

La **liste de vérification des six « M »** peut vous aider à repérer les personnes ou les éléments qui nuisent au processus de résolution de problèmes. Quelles occasions pourraient vous avoir échappé? Voici quelques points à examiner :

1. **Monde** (parties prenantes... y compris vous! Qui sont les personnes concernées? Qui manque-t-il?)
2. **Machinerie** (technologies - Accès, connaissances, accessibilité du soutien)
3. **Matériel** (ressources - Lancez toutes les ressources qui pourraient être pertinentes)
4. **Méthode** (protocoles et procédures - Sommes-nous trop rigides ou trop laxistes?)
5. **Mère Nature** (environnement - Est-il pertinent et sensible à la culture? Est-il exempt de sources de traumatismes?)
6. **Mesure** (sources de données - Utilisons-nous les bonnes données?)

**À partir du scénario suivant, explorez ce qui pourrait nuire à l'atteinte d'un résultat positif. Pensez à toutes les possibilités.**

*SCÉNARIO : Les résultats des élèves aux examens de mathématiques de l'OQRE sont habituellement mauvais pour cette cohorte de 9<sup>e</sup> année.*

MONDE	
MACHINERIE	
MATÉRIEL	
MÉTHODE	
MÈRE NATURE	
MESURE	



## PARTIE C : CONNAISSANCE DES PRATIQUES EFFICACES DANS L'ÉCOLE ET LA SALLE DE CLASSE QUI ONT UN EFFET DIRECT SUR L'APPRENTISSAGE DES ÉLÈVES

Un des ingrédients essentiels d'un leadership efficace est la connaissance propre au rôle de leader. Dans le bulletin [\*Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique\*](#), le terme « connaissance propre au rôle » fait référence « aux connaissances que doivent posséder les leaders pour influencer l'enseignement, l'apprentissage et le leadership dans les écoles » (p. 9).

Selon Leithwood (2017), il existe quatre voies d'influence du leadership qui ont une incidence directe sur l'apprentissage, l'équité et le bien-être des élèves :

1. Rationnelle/technique – curriculum, enseignement et apprentissage
2. Émotionnelle – répercussions des émotions du personnel sur l'apprentissage, l'équité et le bien-être des élèves
3. Organisationnelle – structure de l'école, culture, politiques et procédures
4. Familiale – influence positive sur le milieu familial

[\*How School Leaders Contribute to Student Success: The Four Paths, Leithwood et coll. \(2017\)\*](#), cité dans *Passer des idées à l'action – Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre cognitif* (p. 12).

### CRÉATION D'UNE COMMUNAUTÉ DE FOI

Pour améliorer les conditions du milieu scolaire et optimiser l'enseignement, le leadership et les apprentissages, il faut d'abord créer une communauté bienveillante.

Lisez le document [\*Renouveler la promesse\*](#) (p. 6-9).

**RÉFLEXION :** Quel type d'accompagnement offrons-nous aux divers membres de nos communautés scolaires? Comment nos valeurs influencent-elles nos relations? En quoi cela améliore-t-il l'apprentissage, l'équité et le bien-être des élèves?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Après avoir lu le chapitre quatre de *Onward*, réalisez les exercices correspondants dans *The Onward Workbook* : « Relational Trust: Among Staff » (p. 216-219), « How to Build Trust » (p. 220-223), « **What Does Community Mean to You?** » (p. 232-234), « [Sixty Ways to Build Community at School](#) » (p. 235-238), « Neighbourhood Explorations » (p. 240), « Am I in a Toxic Culture? » (p. 253-256), « What to Say When People Don't Talk Nicely About Kids or Their Families » (p. 257-259) et « Destination Postcard: Community » (p. 264).

Lisez le texte [11 Ways to Build a Positive School Culture](#).

**RÉFLEXION** : Quels aspects de votre communauté scolaire doivent être améliorés? Qui sont vos alliés dans votre communauté scolaire? Quelles parties prenantes sont sous-représentées dans ce groupe d'alliés, et comment engageriez-vous le dialogue avec elles? En quoi ces améliorations auront-elles une incidence positive sur la culture de l'école?

---



---



---



---



---



---



---



---

## RENFORCER LES PRATIQUES ÉQUITABLES ET INCLUSIVES

La mise en œuvre d'une pédagogie pertinente et sensible sur le plan culturel (PPSC) est essentielle pour le rendement des élèves de l'Ontario de divers horizons. Les élèves doivent se reconnaître dans le curriculum et dans leurs apprentissages. Le fait de voir ainsi leur vécu reconnu, particulièrement en ce qui a trait à la race, au genre et à la sexualité, peut les aider à approfondir leurs apprentissages et à réussir.

1. Lisez le bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique](#) (p. 8-10), la [Série d'apprentissage professionnel sur une pédagogie sensible à la culture](#), le [Plan d'action ontarien pour l'équité en matière d'éducation](#) (p. 13-16), certains des articles sur la PPSC sur le site d'EdCan et les articles « [Culturally Responsive Teaching and the Importance of Assessment in Canadian Schools](#) » et « [Colour-blindness: The New Racism?](#) ».
2. Regardez les vidéos [Culturally Responsive and Relevant Pedagogy: The Foundation and Core Components](#) (7 min 57 s) et [The Changing Face of Ontario-Implications for equity, CRRP, & School Leadership](#) (10 min 1 s).
3. Faites l'exercice du chapitre « Develop Cultural Competence » (p. 211-212) dans *The Onward Workbook*.

## RÉFLEXION

Quelles sont les conséquences pour les élèves de ne pas voir leur identité et leur culture reflétées et reconnues? Quelles sont les conséquences si elles le sont?

---

---

Les perspectives des peuples autochtones sont-elles pleinement intégrées au curriculum et reflétées dans l'expérience scolaire dans votre milieu?

---

---

Quels sont les obstacles à la mise en œuvre d'une PPSC dans les diverses disciplines et divisions?

---

---

Comment peut-on éliminer ces barrières?

---

---

Quelles stratégies utiliseriez-vous pour élargir la mise en œuvre de la PPSC dans le curriculum et dans l'enseignement et les apprentissages?

---

---

## PHILOSOPHIE PERSONNELLE DE LEADERSHIP

Le développement d'une philosophie personnelle relative au curriculum, à l'enseignement et au leadership peut s'avérer redoutablement efficace pour créer les conditions nécessaires à un milieu scolaire épanouissant.

**EXEMPLE :** *En tant qu'éducatrice ayant une expertise en santé et en éducation physique, je reconnais l'importance de l'apprentissage basé sur les compétences, d'une rétroaction descriptive et de la multiplication des possibilités de s'exercer et de réussir. Je crois que ce sont ces principes fondamentaux qui permettent aux élèves d'apprendre, et que je me dois de répondre à leurs besoins individuels. Pour cela, je dois intégrer la pédagogie pertinente et sensible sur le plan culturel, offrir des options par la différenciation, appliquer les principes de la conception universelle de l'apprentissage – c'est-à-dire que ce qui est bon pour une personne est bon pour l'ensemble – et recourir à d'autres pratiques inclusives.*

*En tant que leader, j'ai appris à quel point il est important de soutenir émotionnellement le personnel. En effet, s'il se sent soutenu et accompagné, le personnel sera moins stressé et fera un meilleur travail. Je me sens moi-même mieux sur le plan émotionnel si je sais que mon équipe se sent ainsi et qu'elle est à l'aise. Les structures que j'ai mises en place – comme ma politique de porte ouverte et la cohérence de mon approche pour la discipline des élèves – contribuent à instaurer un climat de confiance. Ma philosophie personnelle, qui consiste entre autres à voir le meilleur chez l'autre et à le lui communiquer de façon appropriée, permet d'établir une culture de soutien et de collaboration.*

*Je crois fermement en l'importance d'établir un climat de confiance et de compassion, pas seulement avec le personnel et les élèves, mais aussi avec les familles. Le célèbre adage commence par « Il faut tout un village... », nous invitant à nous décroiser pour créer un environnement où l'apprentissage des élèves est au premier plan. Nos écoles doivent être des lieux où tout le monde, y compris les familles et autres parties prenantes, est le bienvenu et se sent à sa place.*

### **CONCEVOIR VOTRE PROPRE PHILOSOPHIE RELATIVE À L'ENSEIGNEMENT, À L'APPRENTISSAGE ET AU LEADERSHIP**

**Inspirez-vous des questions suivantes pour élaborer votre philosophie personnelle.**

*Conditions techniques ou rationnelles (sous-tendent les conditions dans l'école et dans la salle de classe)*

1. Dans quel domaine d'études avez-vous le plus de connaissances?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. En quoi ces connaissances vous aident-elles à soutenir le personnel, les enseignantes et enseignants, les élèves, les familles et votre communauté scolaire?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Quels sont les facteurs les plus importants pour l'apprentissage des élèves?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Qu'est-ce qui vous porte à croire que l'apprentissage est à la portée de tous?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. À quoi ressemble une situation d'enseignement ou d'apprentissage constructive?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Quels sont vos valeurs, vos croyances et vos objectifs en tant qu'éducatrice ou éducateur?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Quelles stratégies d'apprentissage favorisent le plus les progrès chez les élèves?

---

---

8. Comment comptez-vous promouvoir toutes les dimensions de l'apprentissage : maîtrise, compétence, apprentissage transformatif, apprentissage tout au long de la vie, transfert et application des compétences, esprit critique, etc.?

---

---

9. Quel rôle jouent l'équité et l'inclusion dans votre salle de classe, votre école ou votre communauté?

---

---

*Conditions émotionnelles (soutenir émotionnellement le personnel pour optimiser l'apprentissage des élèves)*

1. Comment instaurez-vous un climat de confiance avec le personnel?

---

---

2. À quel moment les membres du personnel sentent-ils le plus votre appui? Comment le savez-vous?

---

---

3. Quelles valeurs fondamentales vous aident à être une ou un leader authentique?

---

---

4. Comment favorisez-vous le bien-être des autres et le vôtre?

---

---

*Conditions organisationnelles*

1. Quels changements pourraient être apportés aux politiques des écoles pour améliorer l'organisation et la culture de l'école?

---

---

2. Comment pouvez-vous incarner et favoriser une culture positive?

---

---

3. Quelle est l'incidence des valeurs et croyances catholiques sur la culture de l'école?

---

---

*Conditions familiales*

1. Quels sont les signes que l'école est un lieu accueillant et bienveillant?

---

---

2. Qu'est-ce qui démontre que les parents savent et sentent que leurs enfants se trouvent dans un milieu accueillant et bienveillant?

---

---

3. Comment arrivez-vous à mobiliser les parents et à créer un sentiment d'appartenance à l'école et à la communauté?

---

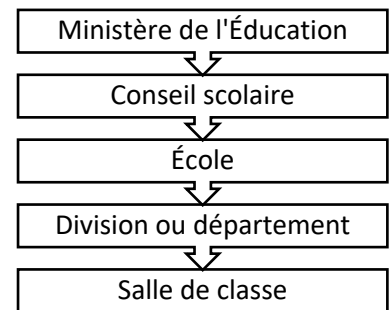
---



## PARTIE D : PENSÉE SYSTÉMIQUE

La pensée systémique est liée à l'interdépendance au sein d'une organisation. Quel que soit le poste occupé au conseil scolaire – poste d'enseignement ou administratif – il est essentiel de voir les choses « dans leur ensemble ». En effet, il est facile de travailler de façon cloisonnée en éducation, mais la pensée systémique nous sort de notre zone de confort et nous aide à diriger avec empathie et compassion.

On voit parfois les systèmes d'éducation comme des systèmes linéaires ayant un fonctionnement du haut vers le bas. Une structure hiérarchique comme celle illustrée à droite a un but précis. Par exemple, il serait difficile pour une ou un élève de changer d'école sans qu'il y ait un curriculum provincial assorti d'attentes précises, qui fixe les objectifs communs quant aux connaissances, aux compétences et aux évaluations. Pour adopter une approche de pensée systémique, il faut d'abord comprendre la hiérarchie de l'organisation et tenir compte de la façon dont chacun des éléments interagit avec les autres.



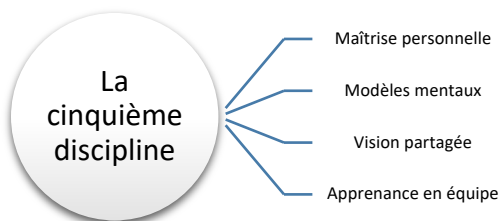
Pour en savoir plus, regardez les vidéos suivantes :

[A Systems Story \(Systems Thinking\)](#) (4 min 45 s)

[Systems-thinking: A Little Film About a Big Idea](#) (11 min 55 s)

La vidéo suivante propose un exercice sur la pensée systémique : [Tom Wujec : Vous avez un problème? D'abord, dites-moi comment vous grillez votre pain](#) (9 min 5 s)

### SECTION 1 : PENSÉE SYSTÉMIQUE – LA CINQUIÈME DISCIPLINE



Peter Senge (1990) a popularisé le concept de la pensée systémique comme étant la « cinquième discipline », celle qui permet de renforcer les quatre autres : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision partagée et l'apprenance en équipe.

Selon l'auteur, la pensée systémique est une discipline qui :

- consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité;
- permet de percevoir les interrelations plutôt que les éléments individuels;
- permet d'observer les processus de changement plutôt qu'une série d'images statiques.

Lisez le bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique](#) (p. 12-13), puis regardez la vidéo [The Fifth Discipline in Three Minutes](#) (2 min 24 s).

## RECOURIR À LA CINQUIÈME DISCIPLINE

1. La **maîtrise personnelle** est une pratique réflexive visant à cerner ses besoins personnels et organisationnels pour atteindre ses objectifs personnels et professionnels. Allant au-delà de la compétence, elle fait appel à la vocation et nous permet d'approfondir constamment notre vision.  
Quels sont votre degré de motivation et votre capacité à évoluer et à apprendre?  
Y a-t-il des obstacles sur votre chemin?

---

---

---

---

2. Comprendre les **modèles mentaux**, c'est comprendre l'influence que nos biais exercent sur l'organisation, notamment nos propres postulats et généralisations, qui doivent pouvoir être examinés. Lesquels constituent des obstacles pour vous?

---

---

---

---

3. La **vision partagée** nous pousse à avancer, parce que nous le voulons bien et non parce qu'on nous le demande. Il s'agit du lien entre nos valeurs et celles de notre organisation. Quelles sont la mission et la vision de votre conseil scolaire? Que signifient-elles pour vous sur les plans personnel et professionnel? En quoi correspondent-elles à vos valeurs?

---

---

---

---

4. L'**apprenance en équipe** demande de travailler ensemble et de développer ses capacités en tant qu'équipe, plutôt que de laisser les intérêts personnels nous distraire. Il s'agit de notre aptitude à renforcer les capacités de notre organisation par le soutien et la collaboration. En quoi vos objectifs ou intérêts individuels nuisent-ils à votre capacité à travailler en équipe?

---

---

---

---

5. La **pensée systémique** est la pensée qui reconnaît l'interdépendance entre tous les éléments d'une organisation. Dans quelle mesure arrivez-vous à intégrer les quatre disciplines?

---

---

---

---

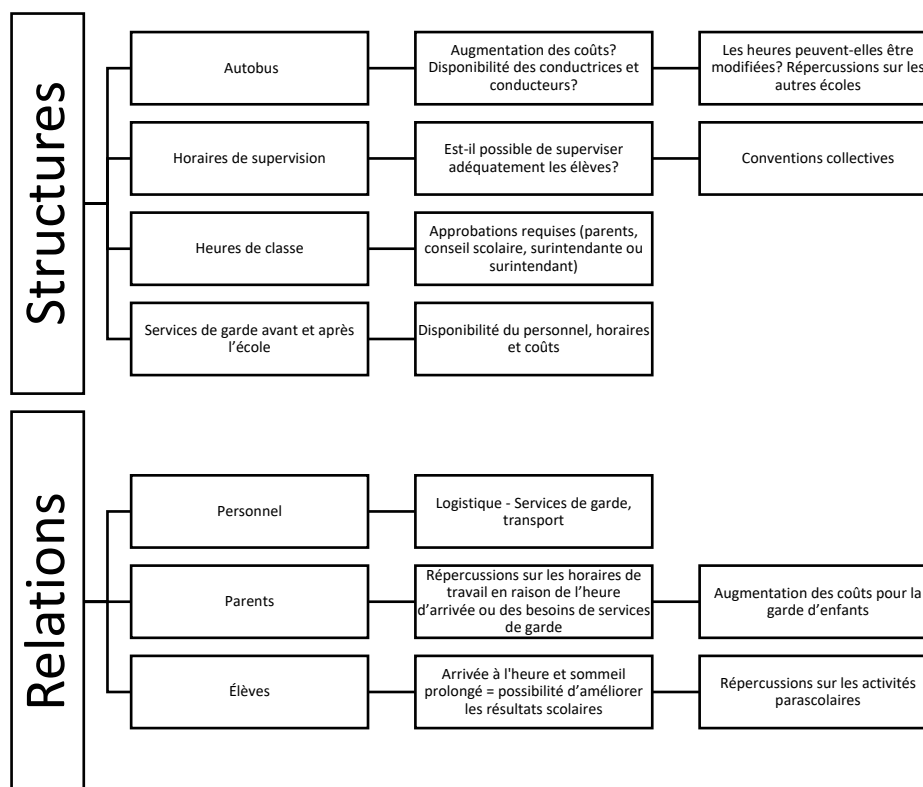
## SECTION 2 : SCHÉMA ORGANISATIONNEL

Le schéma organisationnel est un excellent outil pour comprendre la pensée systémique et le concept d'interdépendance. Il permet de voir comment les décisions et les politiques tissent une vaste toile reliant les divers éléments de l'organisation.

À lire : [Why School Leaders Need to be Systems Thinkers](#)

### EXEMPLE

SCÉNARIO : *On note une hausse des retards chez les élèves en début de journée, et l'école envisage la possibilité de décaler l'heure du début des cours. Schématisez les répercussions potentielles d'une telle décision :*



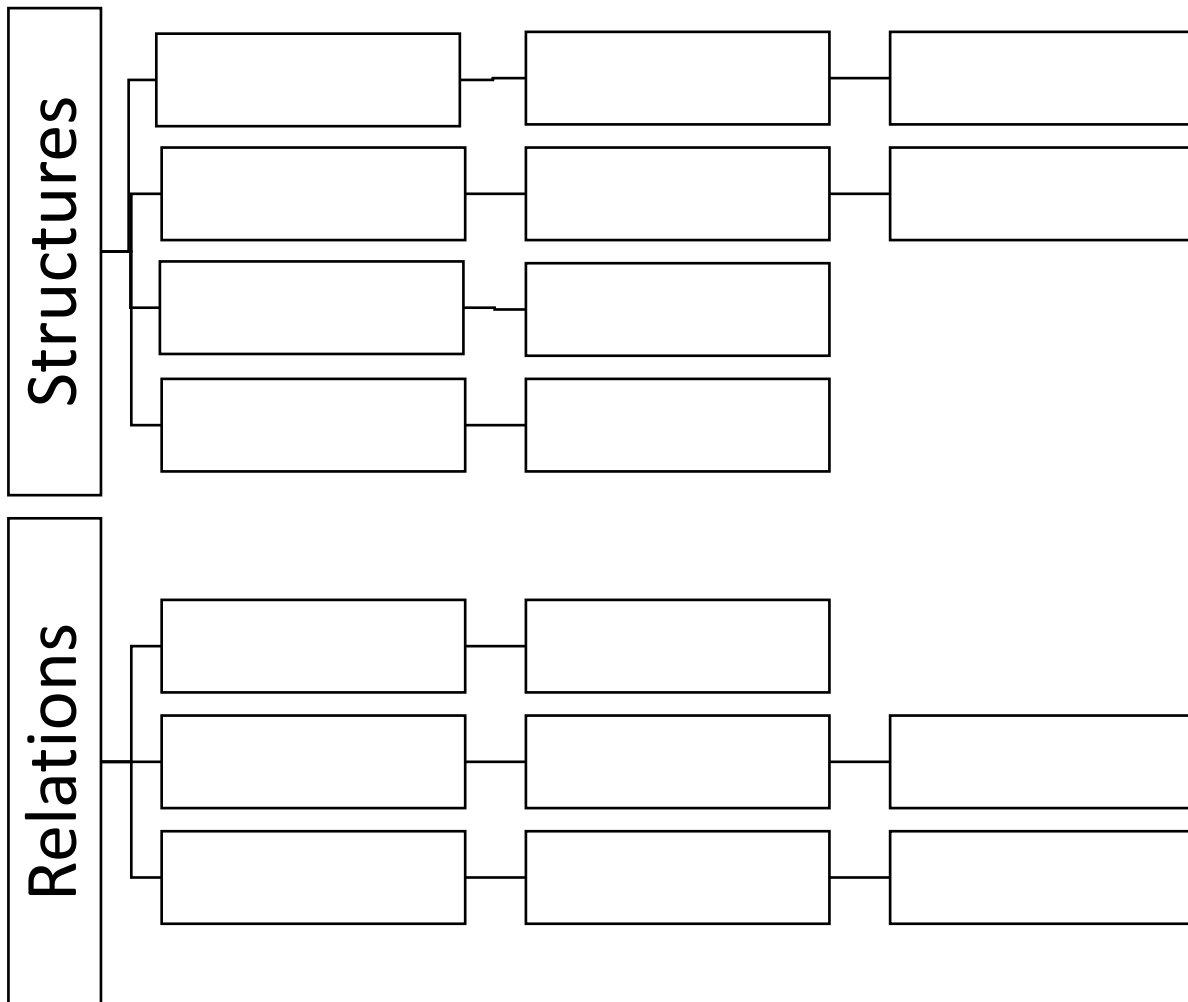
Il existe de nombreux avantages à utiliser cette activité pour évaluer les répercussions d'un changement proposé. Par exemple, elle vous aide à déterminer les liens étroits au sein du système et de comprendre les répercussions, parfois profondes, non seulement sur l'organisation, mais aussi sur les personnes qui y évoluent.

Illustrez différents scénarios et notez les répercussions de vos décisions. Vous pouvez utiliser différents types de graphiques : [Causal Loop Construction: The Basics, Tools for Supporting Systems thinking and Change](#), [Have You Mapped Your Key Relationships?](#), etc.

## ILLUSTRER DANS UN GRAPHIQUE LES RÉPERCUSSIONS D'UNE DÉCISION

Scénario : Une élève vient d'être transférée dans votre école. Elle a un animal d'assistance, qui alertera l'éducatrice si elle est sur le point de faire une crise épileptique. C'est la première fois que votre école accueille un animal d'assistance.

1. Quelles structures doivent être prises en compte?
2. Quelles sont les possibles répercussions sur les relations?



## Pistes de réflexion

Quels seront vos plus grands défis dans cette situation? Quels problèmes pourriez-vous éviter en intervenant de façon proactive?

---

---

---

---

## SECTION 3 : CHANGER LA PERSPECTIVE – LA VUE DU BALCON

À mesure que l'on progresse au sein d'une organisation, on est plus à même d'adopter « la vue du balcon ». Le principe veut qu'il soit plus difficile de saisir la portée d'une situation si on se trouve sur le plancher. En prenant du recul pour l'observer du balcon, on peut changer de perspective, et il devient possible de voir de nouveaux aspects. La capacité de voir au-delà de ce qui se trouve devant nos yeux permet de prévoir les répercussions d'une décision sur l'ensemble de l'organisation.

**Regardez la vidéo suivante :** [Dance Floor to the Balcony \(1 min 25 s\)](#)

**Lisez ensuite** [For a Fresh Perspective, Stop Dancing and Get Out on the Balcony.](#)

## Pistes de réflexion

Dans votre rôle actuel, où passez-vous l'essentiel de votre temps : sur la piste de danse ou au balcon? Lorsque vous utilisez une nouvelle stratégie ou un nouveau paradigme, ou appuyez leur utilisation, comment arrivez-vous à prendre en compte les perspectives vues d'un autre angle?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## MISE EN PRATIQUE DE LA VUE DU BALCON

SCÉNARIO : Le ministère de l'Éducation publie une note Politique/Programmes exigeant que les conseils scolaires mettent en œuvre un plan pour instaurer des pratiques qui tiennent compte des traumatismes. Vous avez accepté que votre école participe à un projet pilote pour explorer cette mise en œuvre, et vous devez trouver des alliés qui appuieraient cette initiative cruciale.

Quelles réactions le personnel risque-t-il d'avoir?

---

---

Comment utilisez-vous la « vue du balcon » pour soutenir vos collègues ainsi que l'initiative?

---

---

Comment aidez-vous votre personnel à voir la situation sous différentes perspectives?

---

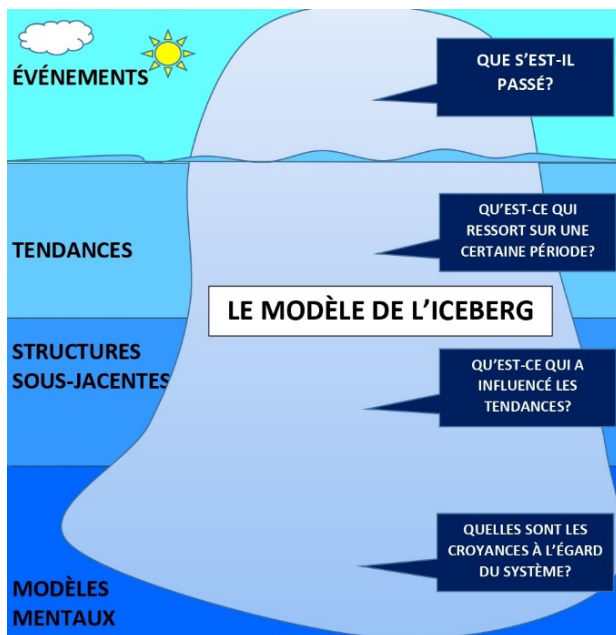
---

Comment cela favorisera-t-il la réussite de l'initiative?

---

---

## SECTION 4 : REGARDER SOUS LA SURFACE – LE MODÈLE DE L'ICEBERG



Le modèle de l'iceberg nous invite à aller sous la surface pour faciliter les progrès et l'évolution.

**Événements** – Ce qui se trouve à la surface, que tout le monde peut voir.

**Tendances** – Ce qui se trouve juste sous la surface et qui est révélé par des données.

**Structures sous-jacentes** – Invitation à examiner le système à l'origine des tendances sous tous ses angles.

**Modèles mentaux** – Invitation à examiner les croyances et attitudes qui doivent être mises au jour.

Regardez la vidéo [Iceberg Model – Systems Thinking – Business Leadership – Education series. Chancellor University](#) (6 min 46 s).

## LE MODÈLE DE L'ICEBERG EN ACTION

### EXEMPLE

**Événements :** De nombreux événements ont mis en lumière des manifestations de racisme systémique : mauvais traitements individuels récurrents, politiques et pratiques institutionnelles préjudiciables ou favorisant l'exclusion et injustices sociétales et intergénérationnelles de vaste portée. ([Understanding how racism becomes systemic](#))

*PISTES DE RÉFLEXION : Qu'avons-nous fait à ce sujet? En quoi est-ce un problème? Comment le problème se manifeste-t-il dans notre conseil scolaire?*

**Tendances :** Les données indiquent que le taux d'obtention de diplôme est plus faible chez les élèves racisés, et que les suspensions et les absences sont plus nombreuses dans cette population.

*PISTES DE RÉFLEXION : Illustrons l'évolution de la situation au fil du temps. Quelles tendances pouvons-nous constater?*

**Structures :** De nombreux mouvements de fond peuvent expliquer les tendances citées ci-dessus, notamment le curriculum euro centrique et le manque de diversité du personnel.

*PISTES DE RÉFLEXION : Quelles politiques et procédures pourraient avoir contribué au problème et mériteraient un examen?*

**Modèles mentaux :** Différentes attitudes ou croyances nous ont amenés à ce moment décisif.

*PISTES DE RÉFLEXION : Comment pouvons-nous mettre au jour ces attitudes ou croyances de façon respectueuse? Certains de mes biais m'empêchent-ils d'avoir une bonne vue d'ensemble? Un changement majeur de paradigme est-il nécessaire?*

### APPLICATION DU MODÈLE DE L'ICEBERG

**SCÉNARIO :** On vous nomme direction de l'éducation autochtone et de l'équité au niveau du conseil scolaire. Un des objectifs du plan d'action du conseil scolaire pour l'éducation autochtone est d'augmenter le taux d'obtention de diplôme des élèves qui s'identifient comme Autochtones.

Appliquez le modèle de l'iceberg à ce problème et explorez les solutions pour atteindre des résultats positifs. Inspirez-vous de l'exemple précédent.

Qu'en pensez-vous?

Événements :

---

---

Tendances :

---

---

Structures :

---

---

Modèles mentaux :

---

---

Quelles sont les étapes à suivre pour améliorer le taux d'obtention de diplôme?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Renforcer ses RPL d'ordre cognitif

### Outil d'autoréflexion

Cette activité a pour but de vous aider à acquérir des outils et des stratégies qui élargiront et renforceront vos RPL d'ordre cognitif.

1. Relisez vos résultats dans l'[outil d'autoréflexion](#) sur vos RPL d'ordre cognitif, puis modifiez ou précisez vos réponses, au besoin.
2. Pour chaque RPL, choisissez le volet (capacité de résolution de problèmes, connaissances propres au rôle ou pensée systémique) sur lequel vous aimeriez vous concentrer.
3. Au moment de choisir vos outils, reportez-vous au bulletin [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de](#)

problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique, au présent guide, aux activités du cahier *Onward* et à vos expériences personnelles.

4. Envisagez de parler à une amie ou un ami critique, ou à une personne dans un rôle de mentorat ou d'accompagnement pour vous aider à vous améliorer quant à ces volets.
5. En vous inspirant de l'exemple suivant, remplissez le tableau de la page 37.

RESSOURCE EN LEADERSHIP	IDÉES À EXPLORER	
<p><b>Capacité de résolution de problèmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et interpréter les problèmes</li> <li>• Définir des objectifs</li> <li>• Énoncer des principes et des valeurs</li> <li>• Reconnaître les contraintes</li> <li>• Élaborer des processus de solution</li> <li>• Rester calme et en confiance en présence de problèmes difficiles</li> </ul>	OBJECTIF	<i>Je veux me sentir plus en confiance dans les situations difficiles.</i>
	PRÉOCCUPATION	<i>Je travaille avec d'excellentes éducatrices et d'excellents éducateurs qui ont de fortes personnalités. Je trouve que quand je rencontre une certaine résistance, je fige un peu et j'ai de la difficulté à exprimer mon opinion de façon à inspirer confiance. Je dois trouver une façon d'accroître ma confiance en moi pour être plus solide devant les opinions divergentes.</i>
	OUTIL	<i>Dans la section c-1 (page 16) du bulletin <u>Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « cognitif » : résolution de problèmes, connaissances propres au rôle du leader et pensée systémique</u>, on trouve une section intitulée « Tenir un journal de décisions ». Le fait de colliger mes décisions et les résultats m'aidera à comprendre quand mes décisions donnent de bons résultats, à cerner les risques et à constater mon évolution. Il s'agit de données concrètes que je peux consulter pour m'aider à renforcer ma confiance en moi.</i>

RESSOURCE EN LEADERSHIP	IDÉES À EXPLORER	
<p><b>Capacité de résolution de problèmes (CHOISIR UNE OPTION)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et interpréter les problèmes</li> <li>• Définir des objectifs</li> <li>• Énoncer des principes et des valeurs</li> <li>• Reconnaître les contraintes</li> <li>• Élaborer des processus de solution</li> <li>• Rester calme et en confiance en présence de problèmes difficiles</li> </ul>	OBJECTIF	
	PRÉOCCUPATION	
	OUTIL	
<p><b>Connaissance des pratiques efficaces dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves (CHOISIR UNE OPTION)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions techniques ou rationnelles</li> <li>• Conditions émotionnelles</li> <li>• Conditions organisationnelles</li> <li>• Conditions familiales</li> </ul>	OBJECTIF	
	PRÉOCCUPATION	
	OUTIL	

<b>Pensée systémique (CHOISIR UNE OPTION)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être en mesure de comprendre les liens denses, complexes et réciproques entre les différentes composantes de l'organisation.</li> <li>• Faire preuve de prévoyance et amener l'organisation à comprendre les diverses perspectives d'avenir et leurs conséquences</li> </ul>	OBJECTIF	
	PRÉOCCUPATION	
	OUTIL	