

DÉMARCHE À SUIVRE POUR L'UTILISATION DU QUESTIONNAIRE DES FORCES DE L'ORGANISATION ÉDUCATIVE



DÉMARCHE À SUIVRE POUR L'UTILISATION DU QUESTIONNAIRE DES FORCES DE L'ORGANISATION ÉDUCATIVE

Conception et élaboration

Laurie Carlson Berg, Ph. D., Université de l'Ontario français

Alain Huot, Ph. D., Université du Québec à Trois-Rivières

Bianca B-Lamoureux, étudiante au 3^e cycle, Université de Sherbrooke

Andréanne Gélinas-Proulx, Ph. D., Université du Québec en Outaouais

Julie Larochelle-Audet, Ph. D., Université de Montréal

Emmanuel Martin-Jean, étudiant·e au 3^e cycle, Université du Québec à Trois-Rivières

Version du produit publiée le

2023-06-07

Démarche à suivre pour l'utilisation du questionnaire des forces de l'organisation éducative

Table des matières

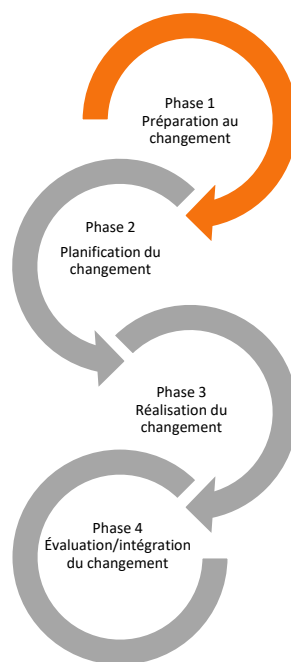
Contexte et informations liminaires	2
Phase de gestion du changement	2
Approche appréciative	2
Objectifs	4
Description du questionnaire.....	4
Comment vous servir de ce questionnaire.....	5
<i>Bilan rapide individuel</i>	5
<i>Équipe de leadership/gestionnaires</i>	5
<i>Personnel au complet</i>	5
<i>Déroulement en présentiel</i>	5
<i>Déroulement en virtuel (via Zoom, Teams, ou autre)</i>	6
Licence image.....	8
Références	8

Contexte et informations liminaires

Phase de gestion du changement

Le questionnaire proposé s'inscrit dans la phase 1 du processus de gestion du changement.

Figure 1
Processus de gestion du changement



Approche appréciative

Dans la phase de préparation d'un projet de changement visant le bien-être et la réussite éducative pour toutes et tous, il est conseillé de bien comprendre la dynamique de votre organisation – dans ce cas-ci, vos forces actuelles et/ou potentielles – avant d'amorcer le processus de changement. Pour ce faire, nous vous proposons un questionnaire inspiré de l'approche appréciative (Cooperrider et Whitney, 2019; Cooperrider et al., 2008; Hammond et Royal, 2001).

L'approche appréciative est basée sur plusieurs constats, dont les suivants :

- 1) Notre réalité se manifeste à partir de nos pensées;
- 2) Poser des questions à un groupe influence le groupe;
- 3) Il est plus facile d'envisager le futur quand il est possible de s'appuyer sur nos expériences du passé;
- 4) Si nous apportons des éléments du passé pour informer notre réalité actuelle ou future, il vaudrait mieux que ce soit les meilleurs éléments du passé;
- 5) Il est important de valoriser les perspectives diverses;
- 6) Le langage que nous employons crée notre réalité.

(Hammond et Royal, 2001)

L'approche appréciative **offre une alternative à l'approche de résolution de problèmes, qui part de l'identification d'un problème, de difficultés, de défis ou d'un besoin, et effectue ensuite une analyse des causes du problème ainsi que des solutions possibles afin de développer un plan d'action.** En effet, cette approche permet plutôt de générer un plan de changement à partir d'une valorisation des forces qui existent au sein d'un milieu de travail, que ce soit des expériences antérieures de succès vécues par ses membres, des composantes du climat, des comportements et des talents actuels, etc. Il s'agit également de miser sur la perception des membres du groupe en ce qui concerne les forces potentielles.

L'approche appréciative mise sur le dialogue pour cerner ce qui devrait être atteint et pour développer un plan de changement composé d'une série d'affirmations qui permettent de cibler des résultats tangibles pour que le plan imaginé devienne la nouvelle réalité dans un milieu de travail éducatif. Dans l'approche appréciative, le langage que chacun emploie est important, car il a une influence sur sa façon de concevoir son organisation, soit comme un lieu problématique ou bien un milieu de travail collaboratif en évolution. Ce genre de processus de dialogue (Wells, 2015) permet à tous et à toutes de comprendre et développer le plan du changement. Les membres de l'organisation éducative auraient tendance à s'y investir davantage, car le plan devient le leur. L'approche appréciative offre la possibilité de s'engager de manière collaborative dans l'identification d'un changement précis. Cela se fait avec les éléments de réussite qui existent déjà dans l'organisation pour développer un plan concret de changement.

Objectifs

Comprendre les forces de l'organisation par l'entremise d'un questionnaire avant de planifier un changement en contexte de diversité dans une visée de bien-être et de réussite éducative pour toutes et tous.

Description du questionnaire

Ce questionnaire permet de réfléchir individuellement ou collectivement afin de permettre à la personne leader/gestionnaire de dresser un portrait des succès précédents et des forces de son organisation avant la planification d'un changement, qu'il soit imposé (descendant/« *top-down* ») ou entrepris par le terrain (ascendant/« *bottom-up* »).

Le questionnaire comporte six groupes de questions (thématiques) pour l'ensemble des membres de votre équipe. Les questions vous permettent de constater les forces de votre organisation en termes de bien-être, réussite éducative, diversité, climat, accompagnement et leadership, à partir de la perception des membres de votre équipe, et ce, afin de développer un plan de changement. Certaines questions feront appel à votre vécu affectif, tandis que d'autres feront plutôt appel à vos capacités d'analyse critique.

Par ailleurs, il est tout à fait possible de choisir de répondre seulement à quelques groupes de questions et non à l'ensemble du questionnaire. Ce dernier est donc disponible en version Word afin d'être modifié selon vos besoins. Vous pouvez même modifier les questions pour les adapter à votre contexte particulier. Vous pouvez aussi choisir de procéder un thème à la fois et de répartir la discussion sur plusieurs séances.

Il est important de souligner que pour que cette démarche soit significative pour vous et votre équipe, le processus nécessite un investissement de temps au départ. En outre, les membres de l'organisation éducative risquent d'être plus motivés à mettre le plan en œuvre, car ils ont participé à son développement, et ce dernier valorise leurs forces.

Dans la section suivante, il est question de l'animation. Vous pouvez la faire vous-même (gestionnaire/leader de votre organisation), ou faire appel à un animateur ou une animatrice externe/consultant (possiblement payant). En guise de suggestion, vous pouvez consulter le [bottin du RÉVERBÈRE \(membres de l'équipe - gestion organisationnelle\)](#).

Comment vous servir de ce questionnaire

Bilan rapide individuel

Vous pouvez vous servir de ce questionnaire individuellement en répondant aux questions et en réfléchissant à des moments de succès antérieurs de votre organisation.

Équipe de leadership/gestionnaires

Vous et votre équipe de leadership/gestionnaires pouvez utiliser ce questionnaire pour identifier vos forces en tant que groupe en vous inspirant des succès précédents de votre équipe de leadership/gestionnaires ou de votre équipe élargie.

Personnel au complet

Quoique cette option pourrait prendre plus de temps, elle a le potentiel de vous permettre d'identifier le maximum de forces et d'avoir une participation optimale dans votre processus de changement, car tous les membres de votre équipe vont participer à l'identification des forces et, par conséquent, au développement du plan de changement et donc y être plus investis (Wells, 2015).

Vous pouvez vous servir de ce questionnaire en présentiel dans une salle qui est assez grande pour permettre aux participant-e-s d'y circuler, OU vous en servir lors d'une réunion virtuelle à l'aide d'un babillard virtuel/Jamboard (https://edu.google.com/intl/ALL_fr/products/jamboard), Whiteboard (<https://explore.zoom.us/fr/products/online-whiteboard/>).

Déroulement en présentiel

Matériaux

- Papier de grand format, avec chacune des thématiques (bien-être, réussite éducative, diversité, climat, accompagnement et leadership) écrites sur une page qui lui est allouée
- *Post-it* de multiples grandeurs et autocollants
- Crayon-feutre pour chaque participant-e

Processus recommandé

- 1) Expliquer que le but de l'activité est d'identifier les forces du groupe afin de miser sur celles-ci dans les initiatives à venir.
- 2) Demander aux participant-e-s de répondre individuellement par écrit au questionnaire de l'approche appréciative (au complet, ou seulement à une ou quelques-unes des questions); le questionnaire est disponible pour téléchargement ou impression en format Word, ce qui vous permet d'ajuster les questions. Il serait aussi possible de créer, à cette étape, un questionnaire en ligne (Google Forms, Microsoft Forms, SurveyMonkey, etc.) avec les questions qui vous intéressent, et

de demander aux membres de votre équipe d'y répondre en ligne (de manière anonyme).

- 3) Encourager les participant-e-s à mettre le maximum de détails dans leur réponse à chaque question.
- 4) Une fois que chaque participant-e-s a rempli le questionnaire, leur demander d'écrire les points saillants sur des *Post-it* (un élément de réponse par *Post-it*);
- 5) Demander aux participant-e-s d'aller afficher leurs *Post-it* sur la page au mur alloué à cette thématique.
- 6) Donner à chaque participant-e un nombre fixe de petits autocollants (pas plus de trois autocollants par question) et leur demander de consulter les réponses de toutes et tous sur les pages de papier et y apposer leurs autocollants selon les idées qui leur paraissent les plus importantes. Une fois que cette étape est effectuée, vous allez avoir une idée d'un consensus au niveau des forces qui sont plus importantes pour votre équipe. Un-e porte-parole fait un retour en grand groupe pour présenter le consensus.

**Ce processus devrait prendre environ une demi-journée.

- 7) Une fois que le bilan des forces est complété, le ou la leader/gestionnaire, seul-e ou en compagnie d'un groupe plus restreint (ou avec un-e consultant), se sert des forces existantes pour planifier un changement en lien avec la/les questions ou thématiques choisies (bien-être, réussite, diversité, etc.). Par la suite, ce plan de changement provisoire est présenté au groupe pour ajouter des précisions et décrire le rôle de chacun des membres du groupe dans la mise en œuvre du plan.

Déroulement en virtuel (via Zoom, Teams, ou autre)

Matériaux

Un babillard virtuel sera alloué pour explorer chacune des thématiques visées par la séance de travail en virtuel (bien-être, réussite éducative, diversité, climat, accompagnement et leadership). Afin d'assurer une participation optimale de chaque personne participante, il est conseillé de ne pas avoir plus de 5 participant-e-s par salle de discussion (salles « *break-out* ») sur Zoom ou Teams. Pour des milieux ayant de très petites équipes, tout le déroulement ci-après peut se faire avec le groupe au complet.

Processus recommandé

- 1) Expliquer que le but de l'activité est d'identifier les forces du groupe afin de miser sur celles-ci dans les initiatives à venir.
- 2) Demander au groupe de répondre individuellement par écrit aux questions du questionnaire de l'approche appréciative (au complet ou bien à une ou quelques-

unes des questions). Le questionnaire est disponible pour téléchargement ou impression en format Word, ce qui vous permet d'ajuster les questions. Il serait aussi possible de créer, à cette étape, un questionnaire en ligne (Google Forms, Microsoft Forms, SurveyMonkey, etc.) avec les questions qui vous intéressent, et de demander aux membres de votre équipe d'y répondre en ligne (de manière anonyme).

- 3) Encourager les participant·e·s à mettre le maximum de détails dans leur réponse à chaque question.
- 4) Si vous choisissez d'inclure plus d'une thématique, réaliser l'activité sur le babillard virtuel une thématique à la fois.
- 5) Une fois que chaque participant a complété une thématique, lui demander d'écrire un point saillant par *Post-it* et les afficher au babillard virtuel (ainsi, à la fin du processus, vous allez avoir un babillard virtuel par thématique).
- 6) À la suite du développement d'un babillard virtuel pour une thématique où chaque participant·e aurait affiché ses *Post-it*, placer les gens dans les salles de discussion (salles « *break-out* ») et leur demander d'identifier les trois éléments du babillard virtuel que leur groupe considère être les plus importants et les écrire sur un Google Slides (chacun des sous-groupes aura leur propre Google Slides dans un ensemble de diapositives connexes).
- 7) Au retour en grand groupe, un·e porte-parole fait un partage et détermine les trois forces pour chaque thématique pour le groupe au complet et les écrit sur un nouveau Google Slides.
- 8) Répéter le processus jusqu'à ce que vous ayez des forces identifiées dans le Google Slides pour chacune des thématiques abordées.
**Ce processus devrait prendre environ une demi-journée.

- 9) Une fois que le bilan de forces est complété, le ou la leader/gestionnaire, seul·e ou en compagnie d'un groupe plus restreint (ou avec un·e consultant·e), se sert des forces existantes pour planifier un changement en lien avec la/les questions ou thématiques choisies (bien-être, réussite, diversité, etc.). Par la suite, ce plan de changement provisoire est présenté au groupe pour ajouter des précisions et décrire le rôle de chacun des membres du groupe dans la mise en œuvre du plan.

Bon succès dans l'identification des forces de votre organisation.

Licence image

Photographie par [fauxel](#) sur [pexels.com](#)

Références

Cooperrider, D. et Whitney, D. (2019). *L'appreciative inquiry: une révolution positive*. InterEditions.

Cooperrider, D., Whitney, D. et Stavros, J. (2008). *The appreciative inquiry handbook: for leaders of change*. Berrett-Koehler Publishers.

Conseil supérieur de l'éducation. (2020). *Le bien-être de l'enfant à l'école: faisons nos devoirs*. Gouvernement du Québec. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/50-0524-AV-bien-etre-enfant-4.pdf>

Hammond, S. A. et Royal, C. (2001). *Lessons from the field: applying appreciative inquiry* [édition révisée]. Thin Book Publishing.

Wells, G. (2015). Dialogic Learning: Talking our Way into Understanding. Dans T. Dragonas, K. J. Gergen, S. McNamee et E. Tseliou (dir.), *Education as Social*

Construction Contributions to Theory, Research and Practice (p. 62-90). Taos Institute Publications. <http://www.taosinstitute.net/education-as-social-construction>



© Tous droits réservés - RÉVERBÈRE | Réseau de recherche et de valorisation de la recherche sur le bien-être et la réussite | [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
