



# Facteurs de prédisposition à l'amélioration continue en éducation

Pascal Forget , Ph.D.

Alain Huot, Ph.D.

Stéphane Thibodeau , Ph.D.

Ghislain Samson , Ph.D.

Jason Luckerhoff , Ph.D.

Julie Comtois, étudiante au doctorat

# Depuis 2000...

- La Réforme Marois – La nouvelle gestion publique
  - Économie, efficacité, efficience
  - Décentralisation, responsabilisation
  - Approche-client
  - Planification stratégique
  - Le plan de réussite (plan d'affaires)
- La gestion axée sur les résultats
  - Transparence, auto-évaluation, rapports...



# Et plus récemment...

- Coupes dans les budgets des commissions scolaires
- Forte tendance à la décentralisation vers les établissements



# Des réponses aux défis proposés

Exemples de solutions proposées par les gestionnaires (ou ministère...) :

#1 – Motivez vos employés!

#2 – Rendez vos employés imputables!

#3 – Engagez de meilleurs employés!

#4 – Fusionnez / consolidez!

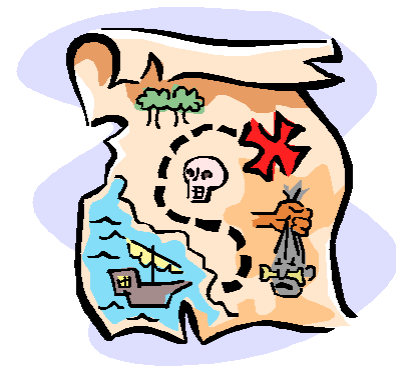
➤ **Peu de gain  
d'efficacité**  
➤ **Peu  
d'économies**

Une autre approche tentée par certaines CS (hors des sentiers battus...) :

#5 – l'amélioration continue  **Résultats?**

# Plan de la présentation

1. L'amélioration continue en éducation : concepts et portrait actuel
2. Revue de littérature sur les facteurs de prédisposition
3. Méthode et résultats
4. Prochaines étapes





# Amélioration continue

- Amélioration continue : Lean, méthode Toyota, Six sigma, Qualité totale, cercles de la qualité, ...

Approches **structurées** d'amélioration des processus, basées sur l'**observation**, la **mesure** et la **recherche** de solution **en commun**.

- Changement de mode de gestion : l'amélioration devient la responsabilité des employés plutôt que celle des gestionnaires.
- Adoption d'une culture d'amélioration continue par tous.

# Principes de base

- Placer l'utilisateur/destinataire au centre des préoccupations;
- Impliquer les employés dans la recherche de solutions;
- Aborder un processus à la fois;
- Rendre visibles les ANVA et les éliminer;
- Améliorer l'efficacité (qualité), l'efficience (coûts, temps, énergie) et la satisfaction;

# L'amélioration continue en éducation...

## C'est...

- Un accent sur la valeur ajoutée
- Une diminution des gaspillages (de temps, d'énergie, d'argent)
- Une diminution des irritants vécus par les employés, les intervenants
- Une prise en main des processus par les employés

## Ce n'est pas...

- Du minutage
- Des études de mouvement
- Le dirigeant qui dicte les nouvelles façons de faire
- Une façon de travailler plus fort et de plus vite



# Projets d'amélioration réalisés en éducation (à notre connaissance...)

## Commission scolaire du Chemin-du-Roy

- ✓ Amélioration du processus de gestion des achats et des factures avec les écoles
- ✓ Amélioration du processus d'archivage des dossiers élèves et administratifs
- ✓ Amélioration du processus de gestion du développement pédagogique des enseignants
- ✓ Amélioration du processus de suivi administratif des services alloués aux élèves H en classe régulière

## Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke

- ✓ Amélioration du processus d'affectation des ressources à l'élève TSA
  - ✓ Amélioration du processus de gestion des factures avec les services et écoles
  - ✓ Amélioration du processus de retrait et de suivi des incidents avec élèves TSA
- Et une dizaine d'autres...*

## Commission scolaire de la Capitale

- ✓ Amélioration de la gestion des appels de consultation en adaptation scolaire
- ✓ Amélioration de la gestion de la formation continue

## Commission scolaire de l'Énergie

- ✓ Amélioration de la gestion de la rémunération à l'aide des feuilles de temps

## Les établissements d'enseignement de la Mauricie et Emploi-Québec

- ✓ Amélioration de la gestion des avis de formation
- ✓ Amélioration du processus de relance des étudiants finissants



# Pourquoi s'intéresser aux facteurs de prédisposition

- Facteurs de prédisposition :
  - « Déterminent si une organisation est préparée à s'engager dans une démarche d'amélioration continue » (Radnor, 2010)
- Peu étudiés dans la littérature, malgré leur importance (Radnor et coll., 2006; Oakland et Tanner, 2010).
- Si les facteurs de prédisposition ne sont pas atteints, les employés risquent de résister de façon démesurée, de ne pas adopter les nouvelles méthodes et faire disparaître toute démarche d'amélioration continue (Balzer, 2010).
- Permet de mesurer les écarts avec la situation idéale et de prendre des actions pour améliorer certains facteurs de prédisposition, AVANT UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE.

# Littérature sur les facteurs de prédisposition

Selon Crom (2010) :

- **Priorité** de la haute direction;
- **Crédibilité** de la haute direction et historique de succès de changement;
- **Implication** de ressources supplémentaires;
- **Libération** des meilleurs employés pour mener des projets de changement;
- Possibilité de **former** les gens pour deux journées entières;
- Travail en équipes **multidisciplinaires et interservices** fréquent;
- Décisions basées sur des **données** et des **observations**;
- Travail documenté en termes de **processus**;

# Littérature sur les facteurs de prédisposition

Selon Antony et Krishan (2014) :

1. **Leadership** et **vision**;
2. **Engagement** de la haute direction;
3. **Lien** de l'amélioration continue avec le plan stratégique;
4. **Convergence** des efforts vers le destinataire du processus;
5. **Implication** des employés leaders.

# Littérature sur les facteurs de prédisposition

Selon Radnor (2011) :

- Existence d'une **vision** d'amélioration et d'une **stratégie**;
- **Engagement** des employés;
- Vue du travail en terme de **processus**;
- Compréhension et valorisation du **besoin** du destinataire;
- **Engagement** important de la haute direction;
- **Compréhension** de la demande, de la capacité et de la variabilité.

# Littérature sur les facteurs de prédisposition

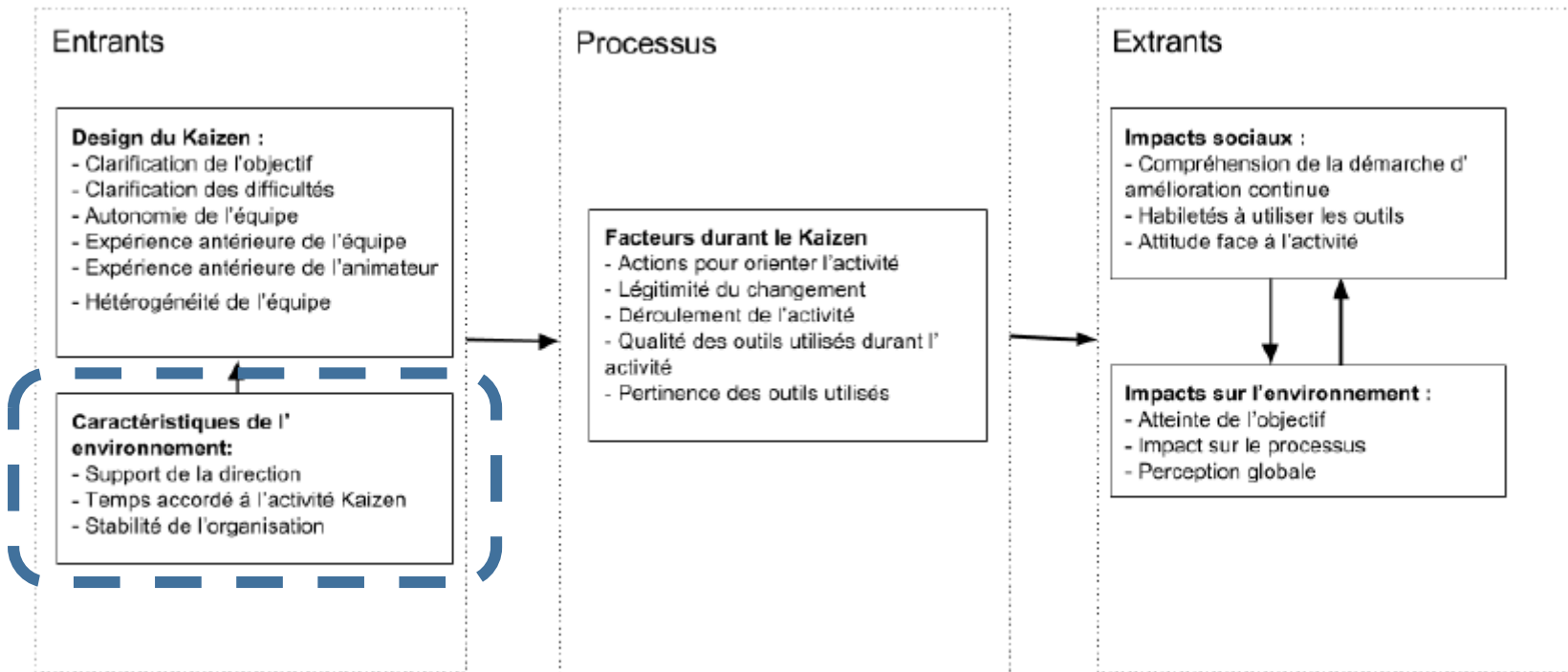
Selon Holt et coll. (2007) :

Du point de vue de l'employé :

1. **Confiance** envers leur propre capacité à améliorer leur travail;
2. **Confiance** que l'amélioration continue va être bénéfique pour eux-mêmes;
3. **Reconnaissance** du support de la haute direction;
4. **Confiance** que l'amélioration continue va être bénéfique à long terme pour l'organisation;
5. **Reconnaissance** du besoin de changement pour l'organisation.

# Littérature sur les facteurs de prédisposition

Selon Farris et coll. (2009) :





# Méthode

- Questionnaire quantitatif portant sur 5 thèmes principaux :
  - Section 1 – Informations générales
  - Section 2 – Vision et leadership
  - Section 3 – Implication des gestionnaires
  - Section 4 – Lien avec le plan stratégique
  - Section 5 – Accent sur le destinataire
- Nombre de répondants : 77 (56 conservés, 21 rejetés)
- Nombre de CS représentées : 3
- Données colligées entre novembre 2014 et avril 2015

# Données nominatives

- 24 femmes et 28 hommes (52 réponses sur 56 répondants)
- Répartition dans les CS :
  - Commission scolaire de la région de Sherbrooke : 38
  - Commission scolaire de l'Énergie : 10
  - Commission scolaire du Chemin-du-Roy : 4
- Les répondants occupent un emploi de :
  - cadre (31)
  - personnel de soutien (19)
  - enseignant (3)
- 34 d'entre eux ont mentionné avoir reçu de la formation en gestion (61%)
- Leur expérience moyenne : 14 ans au sein d'une CS

# Réponses moyennes par section

Échelle Likert 1 à 7

1 Pas du tout d'accord

2

3

4

5

6

7 Tout à fait d'accord

8 Je ne sais pas

1. Vision et leadership (#1 à #15) :
2. Implication des gestionnaires (#16 à #21) :
3. Lien avec le plan stratégique (#22 à #24) :
4. Accent sur le destinataire (#25 à #28) :

Moy	Écart-type
4,96	0,817
4,66	0,372
5,29	0,396
5,00	0,626

# Réponses moyennes par question

↓ ↓

Vision et leadership

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
moy (>0)	5,78	5,54	5,43	5,20	5,02	4,62	5,02	5,11	5,06	4,17	5,52	2,43	4,67	5,55	5,31
ET (>0)	1,15	1,13	1,13	1,38	1,06	1,80	1,21	1,44	1,29	1,81	1,18	1,36	1,39	1,54	1,35

↓ ↓ ↓ ↓

↓ ↓ ↓

Implication des gestionnaires

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
moy (>0)	4,25	4,32	4,94	5,13	4,88	4,42
ET (>0)	1,23	1,43	1,52	1,41	1,59	1,95

↓ ↓

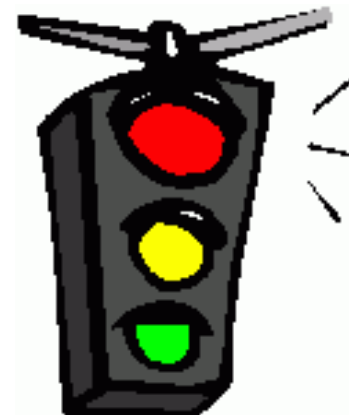
Lien avec le plan stratégique

	Q22	Q23	Q24
moy (>0)	5,50	5,55	4,84
ET (>0)	1,05	1,00	1,33

↓ ↓ ↓ ↓

Accent sur le client

	Q25	Q26	Q27	Q28
moy (>0)	5,58	4,49	5,50	4,42
ET (>0)	1,41	1,67	1,46	1,85



# Éléments très présents



Q1. Les dirigeants des différents niveaux hiérarchiques de la commission scolaire supportent leurs employés.

Q2. Les dirigeants sont généralement ouverts aux nouvelles idées et sont prêts à fournir les ressources nécessaires lorsque requis.

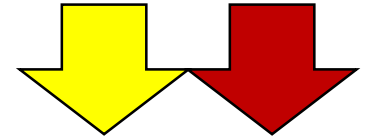
Q11. Les dirigeants responsabilisent les employés face à leur travail.

Q14. Les dirigeants comprennent et acceptent qu'une philosophie d'amélioration continue exige un engagement à long terme.

Q25. Lors des projets d'amélioration, le destinataire est gardé au centre des préoccupations et du processus d'analyse.

Q27. Les employés comprennent que leur emploi est lié au destinataire.

# Éléments moins présents



Q12. Des employés d'expérience sont nommés "champions" d'amélioration.

Q10. Les dirigeants tiennent des **rencontres mensuelles** avec les employés pour suivre le progrès des projets d'amélioration.

Q16. Des **mesures d'indicateurs** sont en place pour montrer les résultats et bénéfices des projets d'amélioration.

Q17. Les employés ont **suffisamment de temps** pour réaliser leurs engagements dans des projets d'amélioration.

Q21. Une **équipe permanente d'amélioration** aide la réalisation de projets d'amélioration.

Q26. Lors des projets d'amélioration, **le destinataire est présent** durant une partie du processus d'amélioration pour obtenir sa rétroaction, pendant et après le projet.

Q28. Les employés ont le réflexe de se demander fréquemment "Comment pourrais-je davantage plaire à mon destinataire?"

# Suite prévue

- Étendre l'étude à plus de commissions scolaires québécoises pour valider les résultats;
- Réalisation d'une étude qualitative complémentaire (entrevue, MTE);
- Préparation d'un guide de prédisposition à l'amélioration continue;
- Création d'un outil de mesure et de comparaison (benchmark) pour évaluer le niveau des facteurs de prédisposition et d'implantation des outils d'amélioration continue dans les CS du Québec.



# Références

- Antony, J. et Krishan, N. (2014), "Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss 2 pp. 257 – 264, <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0077>
- Crom, S. (2010). Is your company's leadership ready for Six Sigma? iSixsigma, [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com).
- Farris, J. A., Van Aker, E. M., Doolen, T. L. et Worley, J. (2009). Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events : An empirical study. *Int. J. Productions Economics*, 42–65. doi:10.106/j.ijpe.2008.08.051
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S. et Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale, *Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 232, <http://jab.sagepub.com/content/43/2/232>
- Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 411-428.
- Radnor, Z. (2011) Implementing Lean in Health Care: Making the link between the approach, readiness and sustainability, *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEEM)*, Vol. 2 No 1, 2011, pp. 1-12

# Des questions ?

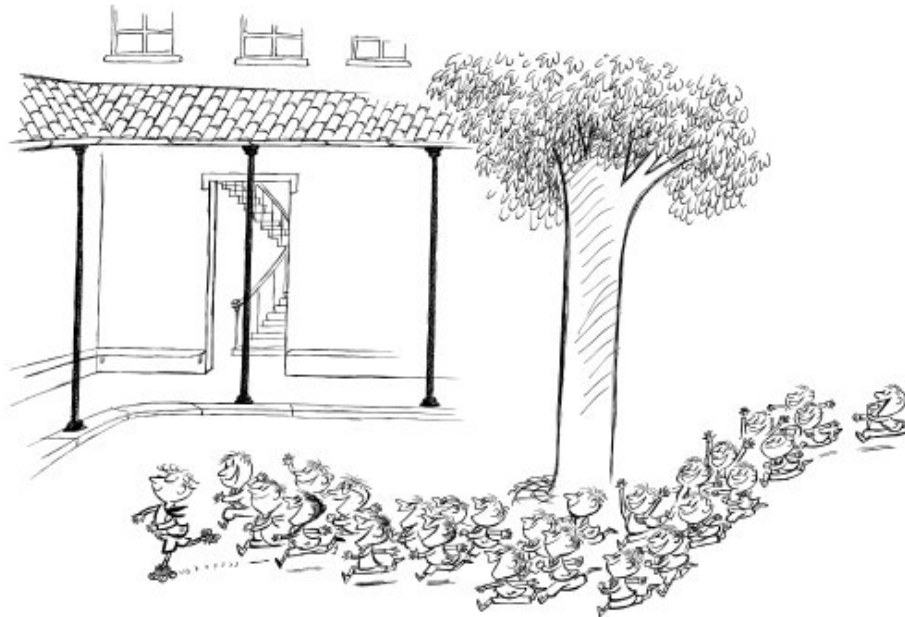
LABORATOIRE



Laboratoire d'efficacité et  
d'efficience en éducation  
et en culture

[www.uqtr.ca/labe3c](http://www.uqtr.ca/labe3c)

**Merci beaucoup!**



UQTR



Université du Québec  
à Trois-Rivières