

# La planification stratégique d'une école privée : un processus de mobilisation d'équipe et d'amélioration continue

Colloque de l'ADERAE

Alain Huot, professeur, UQTR

Pascal Forget, professeur, UQTR

Jean Garneau, directeur général, Collège de Champigny

11 mai 2016





**Alain Huot**

**Professeur en  
administration de  
l'éducation**

**Département des sciences  
de l'éducation**



**Pascal Forget**

**Professeur en génie  
industriel**

**Département de génie  
industriel  
École d'ingénierie**



**Jean Garneau**

**Directeur général et des  
services aux élèves**

**Collège de Champigny**



# Plan de la présentation

- Problématique / contexte
- Cadre théorique
- Méthodologie / réalisation
- Résultats préliminaires



Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# Problématique / contexte

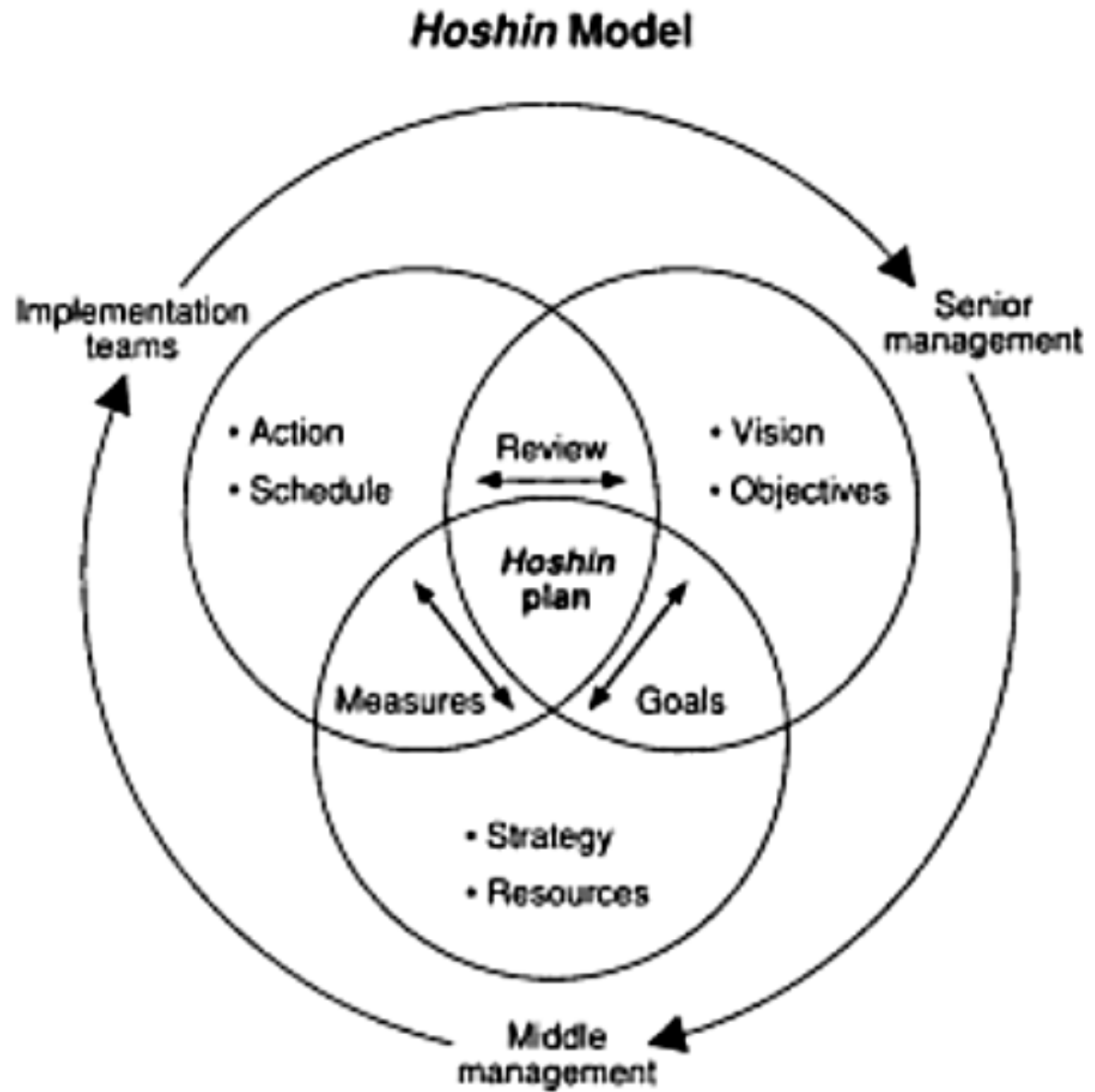
- Changement à la direction générale du Collège
- Diminution anticipée de la clientèle
- Souci d'efficacité
- Leadership et vision partagée

# Cadre théorique

- Hoshin Kanri : Shining metal or compass Jolayemi (2008), Tennant & Roberts(2001), Jackson (2006)
- Hoshin : A statement of desired outcome for a year, plus means of accomplishing that outcome, and for measuring the accomplishment (King, 1989).
- Hoshin planning : The process used to identify and address critical business needs and develop the capability of employees, achieved by aligning company resources at all levels and applying the PDCA cycle to consistently achieve critical results (Shiba & Walden, 2001).



- Akao, 2004



# Cadre théorique (suite)

## Planification stratégique

1. Aligner le travail des employés sur les objectifs de l'entreprise
  2. Aligner toutes les activités (de routine ou d'amélioration)
  3. Réaligner les objectifs et les activités de l'entreprise en fonction des changements rapides (externes).
  4. Participation active des employés dans le Hoshin
- (MacDonald & Shen, 2004)

## Gestion axée sur (par) les résultats

1. CR: Un certain lien de confiance entre les acteurs du terrain et l'autorité intermédiaire et centrale.
  2. CR: Une approche de développement organisationnel et professionnel
  3. Le dispositif d'alignement stratégique (dont fait partie la GAR) introduit une interférence majeure avec le projet éducatif.
  4. CR: La fixation des objectifs à partir de l'établissement et des besoins des élèves, et donc avec le personnel
- (Brassard, 2012)

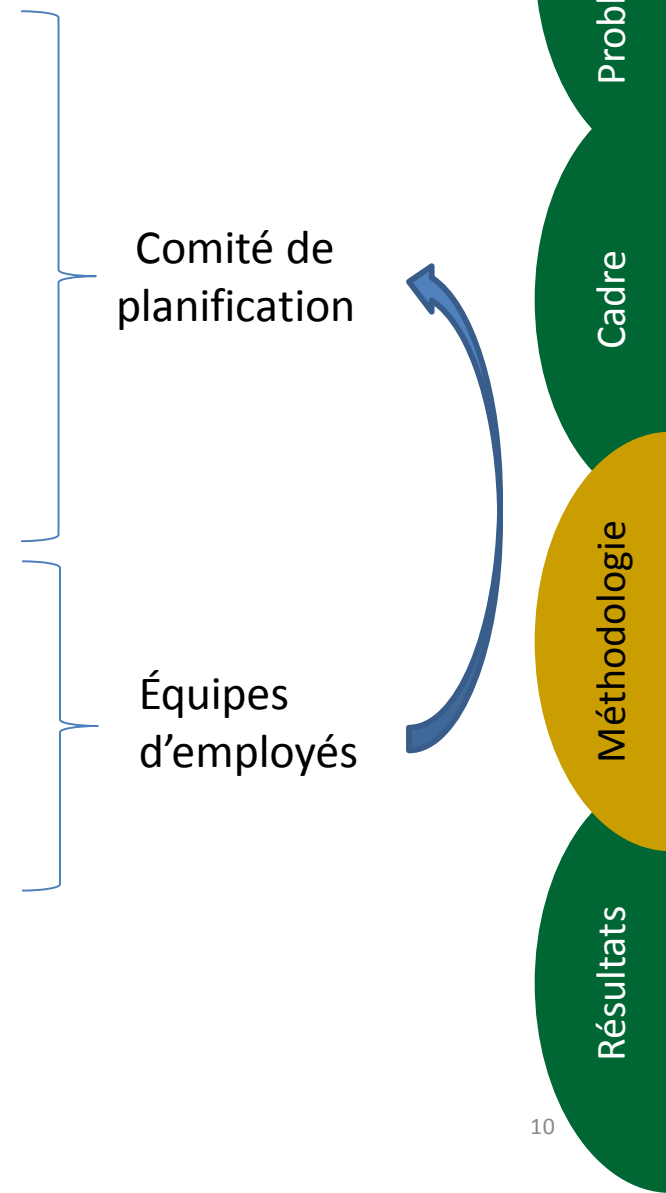
# Méthodologie / réalisation

- Concertation des actions
  - entre la direction d'école et les membres du laboratoire
  - déterminer la vision stratégique, les enjeux et les objectifs de la planification stratégique
  - cycles itératifs de réflexion et de travail entre l'équipe de direction, l'équipe-école et le personnel d'accompagnement
- Processus d'implantation en 6 étapes
- Emphase sur la méthodologie/résultats
  - Haut potentiel d'exportation
  - Liens avec projet éducatif
  - Liens avec plan de réussite
  - Liens avec convention de gestion et de réussite éducative



# Les grandes étapes

- ✓ 1. Analyse Menaces-Opportunités-Forces-Faiblesses (MOFF)
- ✓ 2. Mission-Vision-Valeurs
- ✓ 3. Enjeux et objectifs
- ✓ 4. Actions
- ✓ 5. Présentation et validation
- En cours 6. Suivi et ajustements



# Les membres du comité de planification stratégique

- Directeur général
- Directrice des services pédagogiques
- Membre du conseil d'administration
- Présidente du comité de parents
- Ancien directeur général
- Enseignante
- Professeurs UQTR

# 1. Analyse MOFF

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# 1. Analyse MOFF

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat familial (respect)</li> <li>• Valeurs</li> <li>• Image positive de la part du public</li> <li>• Actions mises en place pour les EHDAA</li> <li>• École non sélective (acceptation de tous)</li> <li>• Pastorale forte</li> <li>• Aspect communautaire (aide)</li> <li>• Aspect humanitaire</li> <li>• Programmes (arts, Découvre le chef))</li> <li>• Intégration des technologies</li> <li>• Ouverture aux changements</li> <li>• Adaptation rapide</li> <li>• Taux de réussite</li> <li>• Mobilisation des équipes</li> <li>• Engagement du personnel</li> <li>• Attachement à l'école : Stabilité du personnel et rétention des élèves</li> <li>• Centré sur l'élève</li> <li>• Leadership des élèves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disparité sexuelle des élèves (% H-F)</li> <li>• Situation géographique</li> <li>• Taux de performance</li> <li>• Élitisme</li> <li>• Classement (palmarès)</li> <li>• Perception négative des EHDAA</li> <li>• Peu de programmes</li> </ul>
Opportunités	Menaces



# 1. Analyse MOFF

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trou de service au public pour les EHDA : troubles d'apprentissage, secondaires 1-2 sur 3 ans)</li> <li>• Développement de l'excellence, s'occuper des élèves performants</li> <li>• Partenaires influents</li> <li>• Partenariats avec cégeps privés</li> <li>• Intégration des TI vs pédagogie</li> <li>• Mettre davantage en valeur les bons coups des élèves et du personnel</li> <li>• Fondation, cercle des anciens</li> <li>• Opération Marketing</li> <li>• Espaces locatifs</li> <li>• Valorisation des garçons</li> <li>• Carte des programmes</li> <li>• Accueillir plus d'élèves</li> <li>• Anglais intensif</li> <li>• International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution démographique</li> <li>• Augmentation des coûts de transport</li> <li>• Concurrence publique et privée : programmes, élite, coûts, géographie</li> <li>• Diminution du financement gouvernemental</li> <li>• Diminution de la capacité de payer des parents</li> <li>• Crainte de la modification de l'image de l'école dans l'opinion publique en lien avec la présence d'élèves HDAA</li> <li>• Crainte de difficulté d'adaptation des enseignants en lien avec EHDA</li> <li>• Crainte de fuite des élèves en lien avec présence d'EHDA</li> </ul>

# 2. Mission, vision, valeurs, devise

## Mission

« Héritier des valeurs éducatives des Frères du Sacré-Cœur, le Collège de Champigny répond aux aspirations des jeunes de la société actuelle en leur offrant un milieu de vie dynamique où chaque élève, quelle que soit sa condition, trouve sa place pour devenir un citoyen responsable, équilibré, créatif, engagé, empreint de spiritualité et respectueux des autres et de l'environnement. »

## Vision

« Le Collège de Champigny, une école secondaire privée non-sélective, vise à devenir un lieu incontournable d'apprentissage à Québec, où chacun a droit à sa réussite. »

## Devise

« On croit en toi »

## Valeurs

Respect – Confiance – Engagement – Dépassement

# 3. Enjeux et objectifs

- Rencontres du comité de planification stratégique (de septembre à novembre 2015)

<b>1.</b>	<b>Une institution connue et reconnue pour la formation des élèves en fonction de leurs besoins spécifiques</b>	
1.1		Développer une offre de service de manière à répondre adéquatement aux besoins spécifiques des élèves performants
1.2		Développer des services plus adaptés aux besoins spécifiques des élèves présentant des profils particuliers
1.3		Augmenter la visibilité et la notoriété du Collège et des services offerts
<b>2.</b>	<b>Un milieu de réussite qui favorise le dépassement et l'engagement de chaque élève en misant sur ses forces</b>	
2.1		Valoriser l'engagement et la participation des élèves
2.2		Développer la fierté de la réussite et du dépassement de soi
<b>3.</b>	<b>Une organisation efficiente et responsable visant la pérennité</b>	
3.1		Développer la culture des anciens
3.2		Développer le partenariat avec des organismes extérieurs
3.3		Assurer l'excellence des ressources humaines
3.4		Atteindre l'équilibre budgétaire

# 4. Actions proposées – enjeu 1

**Enjeu 1. Une institution connue et reconnue pour la formation des élèves en fonction de leurs besoins spécifiques**

**Objectif 1.1 Développer notre offre de service de manière à répondre adéquatement aux besoins spécifiques des élèves performants.**

1. Mettre en place un programme enrichi pour élèves performants (élaboré par le comité pédagogique, mais mis de côté par la direction).
2. Créer un programme « enrichi » pour nos élèves performants.
3. Offrir un programme PEI (ou 3/2), l'inverse d'un programme 2/3.
4. Offrir des cours optionnels où seuls les plus performants peuvent s'y joindre.
5. Offrir un parcours autonome pour élève performant.
6. Proposer des activités et des concours pour nos élèves performants dans toutes les matières (optimath, génie en herbes, sciences, etc.)
- B- Développer une offre de service d'activités à caractère plus scientifique de façon plus ludique, ponctuelle.
7. Exemption des examens de fin d'année (sauf MEESR) pour les élèves les plus performants (ex. 1er rang cinquième et 85%).
8. Préparer une banque de projets supplémentaires, permettant une bonification de points.
9. Créer un parcours « Excellence » : groupe d'élèves performants qui auraient un horaire particulier (ex. un cours de moins en français, math, anglais), en ajoutant des périodes enrichies (sortie éducative, cours de cégep).

**Objectif 1.2 Développer des services plus adaptés aux besoins spécifiques de nos élèves présentant des profils particuliers.**

10. Offrir des cours de mise à niveau le matin, avant le début des cours.
11. Offrir des cours de mise à niveau intensifs aux journées pédagogiques.
12. Développer une concentration « Réussite », comme les concentrations « Sport », « Danse », « Musique », à coûts supplémentaires.
13. Développer un programme Sport Vélo.
14. Dans le programme 2/3, ajouter la robotique qui englobe des notions de mathématiques et de sciences.
15. Bonifier le processus d'admission pour détecter les élèves à difficultés (portfolio de l'élève, lettre de présentation) pour mieux les servir par la suite.
16. Intégrer les périodes de récupération midi à l'horaire, pour ventiler les élèves en difficulté sur l'heure du midi.
- E- Augmenter les heures de services aux élèves (qualité et quantité).
17. Aménager un espace/moment pédagogique pour contextualiser l'apprentissage et l'enseignement, en sollicitant simultanément la contribution des plus forts et des moins forts.
18. Offrir un service d'orthopédagogie à temps complet et un service d'éducation spécialisée (parents paient).
18. Offrir un service d'orthopédagogie à temps complet et un service d'éducation spécialisée (école paie).
- F- Offrir un service de rééducation (orthopédagogie et psychoéducation) aux élèves ayant des difficultés d'apprentissage.



# 4. Actions proposées – enjeu 1 (suite)

**Enjeu 1. Une institution connue et reconnue pour la formation des élèves en fonction de leurs besoins spécifiques**

**Objectif 1.3 Augmenter la visibilité et la notoriété du Collège et de nos services.**

19. Former un comité : promotion des bons coups des élèves (témoignages, photos, vidéos) sur les médias sociaux.
20. Offrir une collection de vaisselle et instruments de cuisine « Champigny ».
21. Participer aux activités régionales (foires, festivals, fêtes familiales, carnivals, etc.).
22. Organiser des camps de jour de niveau préscolaire et primaire pendant la semaine de relâche ayant pour thème les programmes du collège (musique, danse, sport).
23. Concevoir une collection de manteaux aux couleurs de Champigny pour son personnel.
24. Placer un panneau publicitaire à l'entrée du collège.
25. Saisir toutes les opportunités (activités, publicité, promotions) pour accroître la visibilité du Collège.
- 25b. Éclairage extérieur du collège.
  - G- Investir pour illuminer le collège dans le cadre du 50<sup>e</sup>.
  - H- Organiser les fêtes du 50<sup>e</sup> du collège.
  - I- Améliorer la qualité de nos portes ouvertes.
59. Créer une collection de vêtements promotionnels professionnels (polo, manteau).
  - L- Augmenter la visibilité du Collège sur les médias sociaux.
  - J- Augmenter notre présence sur Facebook "bons coups".

# 4. Actions proposées – enjeu 2

## Enjeu 2. Un milieu de réussite qui favorise le dépassement et l'engagement de chaque élève, en misant sur ses forces

### Objectif 2.1 Valoriser l'engagement et la participation des élèves.

27. Implanter un portfolio d'apprentissage / portfolio professionnel, présentant les meilleurs travaux de l'élève et montrant sa progression. (aussi 2.2 et 1.2)
28. Mettre en place une journée des défis (offrir des choix selon les intérêts des élèves, après consultation populaire). (aussi 2.3)
29. Mettre en place un processus de consultation pour consulter nos élèves sur leur vécu scolaire (sondage).
30. Créer d'un passeport d'élève qui indique toutes les activités réalisées.
31. Mettre en place un système honorifique en implication en secondaire 5 (certificat d'engagement sur 5 ans).

### Objectif 2.2 Développer la fierté de la réussite et du dépassement de soi.

34. Améliorer le système d'émulation afin que la valorisation continue soit plus systématique et protocolaire (ex. midis reconnaissance pour remettre les certificats).
- O- Mettre de l'emphase sur la remise de certificats visant à souligner les réussites scolaires et l'amélioration à la suite des sessions d'examens (tout au long de l'année, et à tous les niveaux du secondaire).
36. Afficher le nom des élèves qui sont en réussite scolaire lors des galas (vise une reconnaissance plus large que les 3 nommés).
39. Créer un mur de la réussite.
35. Afficher et publiciser les certificats de mérite sur les médias sociaux.
37. Utiliser les médias sociaux internes pour rendre explicite la réussite des élèves.
32. Installer un tableau de la fierté où les élèves pourront aller écrire une chose qui les a rendus fiers dans la semaine. Publier sur la page Facebook interne du Collège. (aussi 2.2 et 2.3) Tableau des leaders.
33. Installer un tableau des mentions rempli par les adultes du collège pour féliciter une bonne action d'un élève. (aussi 2.2 et 2.3)
40. Créer un comité Galas (Utiliser les galas méritas comme tribune pour valoriser les belles réalisations dans toutes les matières).
38. Réserver un gala uniquement pour la réussite académique, permettant de montrer les réalisations, reconnaître la performance des 3 meilleurs et permettant à un élève de recevoir un méritas plus d'une fois.
- P- Mettre en place des activités de « parrainage » avec des personnes modèles dont anciens du collège qui ont particulièrement réussi dans leur domaine (au collège ou en entreprise) sous forme de témoignages, encouragements, publiciser, ...
- R- Proposer les modèles de dépassement de soi et de réussite (conférence).
41. Ouvrir nos portes aux anciens pour recueillir des témoignages. (aussi 3.1)
42. Accompagner les élèves dans la création et le suivi d'objectifs (À l'aide d'un « passeport scolaire », demander à l'élève de se créer des objectifs (suivi du titulariat)).
43. Écrire un billet-mémo aux phrases à compléter soi-même dans le cadre de la journée de ressourcement en première secondaire, puis le relire et ajouter de l'information 1 fois par année.

# 4. Actions proposées – enjeu 3

## Enjeu 3. Une organisation efficiente et responsable visant la pérennité

### Objectif 3.1 Développer la culture des anciens.

- 44. Favoriser la participation du personnel à l'activité annuelle des retrouvailles et inviter les anciens professeurs (en prévision du 50e et la Fondation).
- T- Maintenir et encourager la tenue de retrouvailles.
- 45. Favoriser la participation des anciens lors des activités carrières.
- 49. Créer un comité des anciens.
- 47. Inviter les anciens à des événements particuliers (défilé du père Noël, spectacles).
- 48. Créer une page Facebook pour les anciens.
- 50. Inviter les anciens à s'impliquer à la cérémonie de remise des diplômes des élèves de cinquième secondaire (discours de quelques minutes).

### Objectif 3.2 Développer le partenariat avec des organismes extérieurs.

- 51. Développer un réseau d'entreprises qui a un lien avec les élèves du collège (bottin).
- 56. Mettre en place un partenariat avec la ville de Québec et le RTC pour favoriser l'accessibilité au Collège.
- 52. Demander un élargissement ou modification des routes du RTC menant à Champigny.
- 57. Développer des partenariats avec des entreprises privées afin d'aider les jeunes à entrer dans le marché du travail (secondaire 3-4-5).

### Objectif 3.3 Assurer l'adéquation entre les besoins du collège et les ressources humaines.

- 60. Impliquer la famille élargie (comité de parents, grands-parents, retraités) dans les activités midi. (aussi 1.3)
- 61. Retirer les tâches de contrôle des enseignants et de responsabilités parentales dans le suivi du titulariat.
- 62. Mettre sur pied une option volleyball/badminton au lieu de l'option multisports.
- W- Offrir des formations complémentaires au personnel afin de développer de nouvelles compétences en lien avec les besoins du collège.
- X- Établir un profil d'employé cible en lien avec les besoins du collège et les clientèles observées pour le recrutement de personnels.

### Objectif 3.4 Atteindre l'équilibre budgétaire.

- 66. Optimiser l'efficacité énergétique.
- 23. Louer les infrastructures du collège pour des événements (colloques, autres).
- S- Sensibiliser les membres de la Fondation dans l'apport qu'ils peuvent avoir dans l'équilibre budgétaire (cultiver la philanthropie chez les anciens qui ont particulièrement bien réussi).

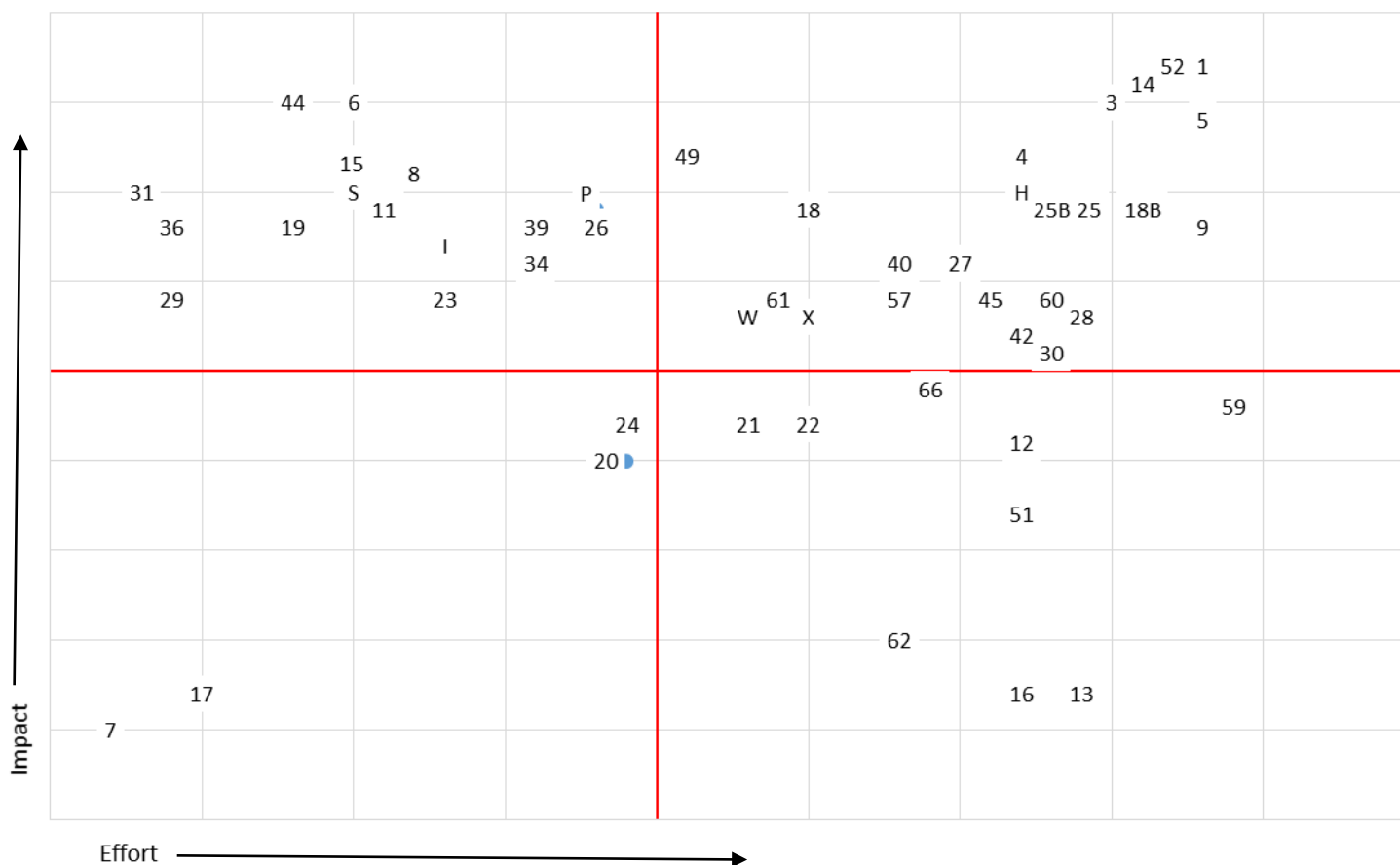
# 4. Actions proposées – 86 – choix

- Rencontres du comité de planification stratégique
  - Évaluation de l'effort et des coûts
  - Répartition des actions prioritaires pour 2016-2017 et 2017-2018
  - Choix des indicateurs associés aux actions retenues
  - Détermination d'un responsable pour chaque action retenue

# 4. Actions proposées (56)

- Rencontre de tous les membres du personnel (16 octobre 2015)
- Rencontre du comité de parents (2 novembre 2015)
- Rencontre de la Fondation (30 novembre 2015)

Matrice effort-impact des actions au plan stratégique



# 5. Présentation et validation

## Actions proposées – choix 2016-2017

#	Actions	Indicateur	Responsable
1.1.1	Créer un programme enrichi pour les élèves performants.	- Avancement de l'échéancier (%)	DSP
1.1.2	Favoriser et encadrer la participation des élèves aux compétitions et concours internes et externes (i.e. Expo-science, Génie en herbe, Opti-Math).	- Nb de compétitions et de concours inscrits - Nb d'élèves inscrits	DSP
1.2.1	Améliorer le processus d'admission pour adapter plus rapidement les services aux élèves présentant des besoins spécifiques.	- Avancement de l'échéancier (%)	DSP
1.3.1	Promouvoir les bons coups des élèves et du Collège à l'interne et sur les médias sociaux.	- Nb de bons coups promus	Philippe L.
1.3.2	Promouvoir le Collège dans les médias locaux.	- Nb d'articles sur le Collège dans les médias locaux	DG
1.3.3	Mener une étude de faisabilité de système d'éclairage extérieur du Collège.	- Avancement de l'échéancier (%)	DG
2.2.1	Mettre en place un système d'émulation systématique et protocolaire des étudiants.	- Nb de reconnaissances émises - Nb d'évènements de remise	Audrey D.
3.1.1	Favoriser la participation du personnel actuel et retraité à l'activité annuelle des retrouvailles.	- Nb de membres du personnel actuel et retraité présents	DG
3.1.2	Favoriser la participation des anciens étudiants lors des activités carrières.	- Nb d'anciens étudiants participants	Conseiller d'orientation
3.4.1	Favoriser l'apport de la Fondation du Collège à l'atteinte de l'équilibre budgétaire.	- Atteinte de la cible du montant versé par la Fondation (%)	DG

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

# 5. Présentation et validation

## Actions proposées – choix 2017-2018

#	Actions	Indicateur	Responsable
1.1.3	Mettre en place le programme enrichi pour les élèves performants.	- Nb d'étudiants inscrits - Satisfaction des étudiants inscrits, des parents et des enseignants	DSP
1.1.4	Favoriser chez les enseignants la réalisation d'activités et de projets complémentaires pour les élèves performants.	- Nb d'activités et projets complémentaires réalisés	DSP
1.3.4	Organiser les activités entourant les fêtes du 50 <sup>ième</sup> anniversaire du Collège (printemps 2019).	- Avancement de l'échéancier (%)	DG
2.1.1	Consulter la population étudiante pour sonder leur appréciation des activités vécues.	- Nb de répondants	Mélanie C.
2.1.2	Création d'un système de reconnaissance de l'implication sociale à la fin du parcours scolaire.	- Avancement de l'échéancier (%)	Audrey D.
2.2.2	Harmoniser le gala de fin d'année avec le système d'émulation en place.	- Avancement de l'échéancier (%)	Audrey D.
3.1.3	Créer une association d'anciens élèves et s'assurer de son dynamisme.	- Nb d'anciens élèves inscrits - Nb d'activités réalisées	DG
3.3.1	Planifier une offre de formation continue collective et individuelle pour répondre aux besoins des enseignants et des élèves.	- Nb de formations offertes - Nb de formations suivies - Satisfaction des enseignants participants	DSP

Problématique

Cadre

Méthodologie

Résultats

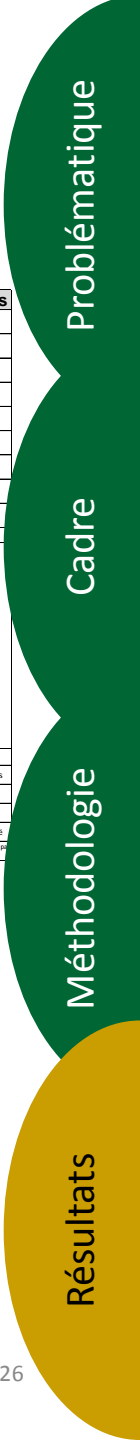
# 6. Indicateurs stratégiques retenus

- Taux de réussite aux épreuves uniques
- Moyenne des moyennes pour tous les niveaux
- Moyenne aux épreuves uniques
- Nombre total d'échecs élève-matière
- Taux d'obtention du diplôme de 5e secondaire
- Taux moyen de rétention des élèves
- Nombre total d'effectif élèves
- Nombre de nouveaux élèves en secondaire 1
- Taux de participation aux activités parascolaires
- Atteinte de la cible d'équilibre budgétaire
- Atteinte de la cible de financement de la Fondation
- Atteinte de la cible du coût de fonctionnement par élève
- Taux de satisfaction des parents



# Planification stratégique en image

Corrélations		Responsabilités												Gestionnaires					
X	1	1	1																DG
X	1	2	2	R	R	R													DSP
X	1	3	3						R	R	R								Audrey D.
	2	1	1																Mélanie C.
X	2	2	2				R			R	C								Philippe L.
	3	1	1											R					Suzie P.
	3	2	2																Laurent I.
X	3	3	3																Enseignants
X	3	4	4					C											
<p><b>1</b> Une institution connue et reconnue pour la formation des élèves en fonction de leurs besoins</p> <p><b>2</b> Utiliser les médias sociaux pour promouvoir l'engagement de chaque élève en milieu scolaire</p> <p><b>3</b> Une organisation efficace et responsable, viable et pérennité</p>		<p><b>OBJECTIFS</b></p> <p>2016-2017</p> <p>2017-2018</p> <p>2016-2017</p> <p>2017-2018</p> <p>2016-2017</p> <p>2017-2018</p>														<p>R = Responsable C = Contributeur V = Vigile</p>			
		<p><b>ENJEUX</b></p> <p>Planification stratégique Collège de Champigny «On croit en toi»</p>																	
		<p><b>ACTIONS</b></p> <p>2016-2017</p> <p>2017-2018</p> <p>2016-2017</p> <p>2017-2018</p> <p>2016-2017</p> <p>2017-2018</p>																	
		<p><b>INDICATEURS</b></p> <p>2015-2014</p> <p>Cible</p> <p>Atteinte</p>																	
X	Taux de réussite aux épreuves uniques																	<p>↑ Corrélation</p>	
X	Moyenne des moyennes pour tous les élèves																		
X	Moyenne aux épreuves uniques																		
X	Nombre total d'activités virtuelles																		
X	X	Taux d'adoption du système de la secondaire																	
X	X	Taux moyen de rétention des élèves																	
X	X	Nombre total d'élèves																	
X	X	Nombre de nouveaux élèves et première secondaire																	
X	X	Taux de participation aux activités extracurriculaires																	
X	X	Atteinte de la cible d'équilibre budgétaire																	
X	X	Atteinte de la cible de financement de la Fondation																	
X	X	Atteinte de la cible de coût de fonctionnement par élève																	
X	X	Taux de satisfaction des parents																	



**Vision**  
« Le Collège de Champigny, une école secondaire privée non-sélective, vise à devenir un lieu incontournable d'apprentissage à Québec, où chacun a droit à sa réussite. »

**Mission**  
« Hériter des valeurs éducatives des Frères du Sacré-Cœur, le Collège de Champigny répond aux aspirations des jeunes de la société actuelle, en leur offrant un milieu de vie dynamique où chaque élève, quelle que soit sa condition, trouve sa place pour devenir un citoyen responsable, équilibré, créatif, engagé, empreint de spiritualité et respectueux des autres et de l'environnement. »

**Valeurs**  
Confiance – Engagement – Respect – Dépassement

Adapté de Colletti (2013)

# Les prochaines étapes

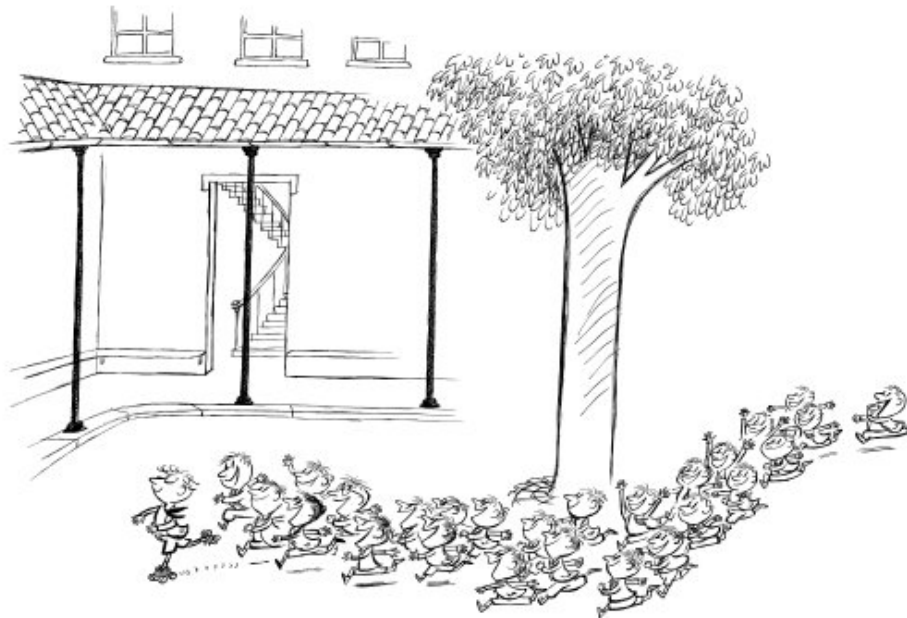
- Suivis des indicateurs sur une base régulière (à chaque début d'étape) et ajustement des actions (ajouts, retraits)
- Consultation des employés pour de nouvelles idées d'actions (2018-2019)
- Bilan de la planification stratégique 2016-2020 (janvier 2020)
- Et parce que le cycle recommence...
  - Prochaine planification 2020-2025... (janvier 2020)

# Autres résultats préliminaires

- Vision partagée
- Développement professionnel des cadres
- Développement professionnel des employés
- Leadership partagé
- Mobilisation de l'équipe
- Développement d'une culture d'amélioration continue
- Suivi rigoureux des objectifs de l'école

# Références

- Akao, J. (2004). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. New York: Productivity press.
- Brassard, A. (2012). *La GAR, d'hier à aujourd'hui: Une approche nouvelle et prometteuse à la gestion du système d'éducation?* Journée scientifique de l'ADERAE. Trois-Rivières.
- Colletti, J. (2013). *The Hoshin Kanri Memory Jogger: Process, Tools, and Methodology for Successful Strategic Planning*. Methuen: GOAL/QPC press.
- Dennis, P. (2015). *Lean Production Simplified, a Plain-Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Jackson, T.-L. (2006). *Hoshin Kanri for the lean enterprise: developing competitive capabilities and managing profit*: Productivity Press.
- Jolayemi, Joel K. (2008). Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(3), 295-320.
- King, B. (1989) *Hoshin Planning, the Developmental Approach*. Methuen: GOAL/QPC press.
- MacDonald, I., & Shen, H. (2004). *Hoshin Planning / Policy Deployment: Module 10.2*. [matériel de cours] MIT.
- Shiba, S., & Walden, D. (2001). *Four Practical Revolutions in Management*. Portland: Productivity press.
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. *Long Range Planning*, 34(3), 287-308.



**Vos questions et  
commentaires...**

**Merci  
beaucoup!**

**[Alain.Huot@uqtr.ca](mailto:Alain.Huot@uqtr.ca)**

**[Pascal.Forget@uqtr.ca](mailto:Pascal.Forget@uqtr.ca)**

**UQTR**



Université du Québec  
à Trois-Rivières