

ADMINISTRATION DES ÉCOLES

GUIDE SUR LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

JUIN 2023



Fédération des établissements
d'enseignement privés

Savoir réussir

INTRODUCTION

Les dirigeants ont un rôle crucial à jouer pour assurer la pérennité de leur entreprise en ayant une vision claire de l'avenir de leur organisation. L'un des volets importants à considérer dans leur travail est la planification stratégique. Nécessaire, la planification stratégique est un levier majeur dans la gestion d'une entreprise. Il faut la faire vivre au sein de l'organisation, à travers l'ensemble des employés, et en faire un projet rassembleur.

La Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP) encourage fortement les établissements membres de son réseau à investir le temps nécessaire à l'élaboration d'un plan stratégique. La FEEP croit en effet que la réalisation d'une démarche de planification stratégique, par la définition d'une vision claire de l'avenir, est essentielle pour assurer la pérennité d'un établissement scolaire.

Cette vision permet d'aligner les stratégies et les projets de l'établissement en s'appuyant sur ses leviers distinctifs qui lui permettront de se démarquer dans le milieu de l'éducation et d'atteindre son plein potentiel. De plus, la mise en place d'une planification stratégique est une belle occasion d'instaurer une culture de collaboration, importante source de mobilisation du personnel.

Ce guide propose des lignes directrices pour alimenter les réflexions, permettre le partage de renseignements, assurer la compréhension des notions entourant la planification stratégique et servir de base aux discussions d'affaires, essentielles à l'avancement d'une organisation.

Effectuer une réflexion sur les activités quotidiennes et opérationnelles de l'établissement permet de se projeter dans l'avenir. Il est donc important d'impliquer l'ensemble des joueurs clés dans cette réflexion stratégique majeure, question de tenir compte de tous les éléments qui guideront les réflexions présentes et futures.

Dans cette optique, ce guide présente les éléments à considérer dans la réalisation de la planification stratégique de votre établissement scolaire, de la réflexion initiale jusqu'à sa mise en œuvre, ainsi que les meilleures pratiques pour en accompagner la réalisation.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : UN OUTIL INCONTOURNABLE

Les démarches de planification stratégique se résumaient auparavant ainsi : le dirigeant de l'entreprise partage sa vision de l'avenir à son équipe qui en assure ensuite la mise en œuvre. Cette façon de faire amenait toutefois des enjeux d'adhésion, qui avaient des impacts majeurs sur la réussite de la mise en œuvre du plan stratégique.

Cette approche top down suscitait non seulement des enjeux de non-adhésion de l'équipe de gestion et des employés, mais donnait aussi une lecture incomplète de la situation de l'entreprise, ce qui affecte significativement la vision, voire la mettre en péril. C'est ainsi qu'au cours des dernières années, est apparue une forte tendance des dirigeants à utiliser une approche de cocréation dans la planification stratégique, mettant l'implication des employés et des parties prenantes prioritaires au cœur de la réflexion. Cette pratique s'avère un levier puissant d'innovation et d'engagement collectif.

Cette évolution a un impact majeur sur la réussite ou l'échec de la mise en œuvre du projet de planification stratégique qui n'est dorénavant plus porté par une seule personne. L'équipe de gestion et l'ensemble du personnel sont impliqués, dès le départ, dans toutes les étapes du projet, de la réflexion à la réalisation, ce qui permet d'assurer la couverture de l'ensemble de la situation actuelle et d'utiliser la créativité collective pour définir l'avenir. Les dirigeants investissent dans une vision pérenne de l'entreprise.

De plus, l'engagement collectif au projet est réel, car tous comprennent le plan, ayant été impliqués à chacune des étapes. La planification stratégique permet à la direction générale de garder le cap dans sa prise de décisions, ce qui en fait véritablement un outil stratégique essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels.

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Identifier clairement les éléments qui favorisent le succès d'un projet est important. Ainsi, voici six facteurs à considérer :

- 1) S'assurer que le conseil d'administration donne son appui au projet de plan stratégique, qu'il croit en la démarche et qu'il donne son aval aux orientations et stratégies proposées.
- 2) S'assurer que le porteur du projet croit en la démarche, qu'il en fait une priorité et transforme en actions quotidiennes les leviers de la planification stratégique.
- 3) Impliquer toutes les parties prenantes à chacune des étapes du projet pour leur permettre de contribuer à la conception, mais aussi à la mise en œuvre du projet.

- 4) Réaliser le projet dans une approche de cocréation simple et agile qui permet d'atteindre le plein potentiel d'idées innovantes.
- 5) Faire vivre au quotidien et nourrir la mise en œuvre du projet par une communication en continu, appuyée d'outils de suivi concrets et rassembleurs.
- 6) Se faire accompagner par des experts externes assurés une application des meilleures pratiques et une objectivité dans la démarche.

Il convient également d'ajouter que les étapes de réalisation entourant la planification stratégique doivent être au cœur des discussions et des prises de décision des dirigeants (direction et conseil d'administration), afin de garder le cap sur l'objectif.

LES RÔLES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Dans son rôle de surveillance, le conseil d'administration est responsable de protéger et de promouvoir les intérêts des membres et autres commettants, ainsi que d'encadrer la reddition de compte et la direction d'un établissement.

Dans ce contexte, le conseil d'administration doit s'assurer que la planification stratégique est en place, mais surtout, qu'elle fait partie intégrante des décisions quotidiennes de la direction générale et de son équipe de gestion.

La direction générale doit faire preuve de jugement en matière de mise en œuvre et veiller à ce que celle-ci soit adaptée à la vision de l'établissement. Elle doit également s'assurer que l'établissement fait preuve d'agilité dans la mise en œuvre et éviter la microgestion. Dans tout projet collectif, la responsabilisation partagée est un incontournable.

De façon générale, la direction doit voir à la mise en place et au suivi régulier des stratégies, des initiatives et des projets prioritaires, dans le respect des budgets et des délais impartis, ainsi qu'à l'adhésion de l'ensemble du personnel. Enfin, le dirigeant doit veiller à ce que l'établissement se dote d'un plan de gestion du changement et d'un plan de communication.

La direction générale doit de même, avec la collaboration de son équipe de cadres et du personnel, faire vivre la culture de la planification stratégique au sein de son établissement.

La direction générale doit informer le conseil d'administration de l'évolution du projet de planification stratégique. Cette reddition de compte permet à la direction générale de démontrer aux administrateurs que la planification stratégique fait partie intégrante du quotidien de son équipe et de les informer des différents plans d'action mis en place.

DÉFINITIONS

Concevoir une planification stratégique nécessite une même compréhension des différents termes par les intervenants dans le projet. Voici donc quelques définitions utiles.

Planification stratégique

La planification stratégique oriente les efforts de l'organisation vers une vision commune d'évolution et de pérennité de l'entreprise. Elle consiste à établir un plan d'ensemble qui comporte des stratégies de développement des ressources humaines, financières et matérielles, qui est en relation avec ses capacités de développement et qui tient compte des facteurs internes et externes.

Forces

Les forces englobent les éléments que l'organisation réalise particulièrement bien ainsi que les ressources et les actifs qui la différencient des autres organisations. Les forces sont les caractéristiques d'une organisation qui lui permettent de se positionner avantageusement face à la compétition.

Force distinctive

La force distinctive est l'élément principal, l'argument unique qui distingue l'organisation de la compétition et sur lequel elle peut s'appuyer pour atteindre son plein potentiel.

Faiblesses

Les faiblesses sont les caractéristiques d'une organisation qui constituent des lacunes ou des freins par rapport à la compétition.

Opportunités

Les opportunités sont les éléments externes qui peuvent représenter des occasions à saisir et constituer des leviers utiles à la pérennité de l'organisation.

Menaces

Les menaces sont des développements externes qui peuvent mettre en péril la pérennité et l'avenir de l'organisation.

Analyse FFOM (*Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces*)

Une analyse FFOM donne une vue d'ensemble de l'entreprise et met en évidence les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui sont présentes dans le marché. Ce portrait est une valeur ajoutée qui permet d'apprécier l'état de la situation et constitue une base solide pour bâtir une planification stratégique.

Mission

La mission répond à la question fondamentale de l'existence d'une organisation : quelle est sa raison d'être.

Vision

Un énoncé de vision décrit à quoi ressemblera votre organisation si elle atteint ses objectifs au cours des prochaines années. L'horizon est, généralement, de trois ou cinq ans.

Valeurs

Les valeurs sont les croyances qui animent les comportements organisationnels des dirigeants et des employés. Ce sont les caractéristiques que l'organisation souhaite développer et faire vivre dans la culture interne, mais aussi auprès de sa clientèle et de ses partenaires.

Orientations stratégiques

Les orientations stratégiques représentent les grands axes de développement de projets nécessaires à l'atteinte de la vision cible. Elles doivent être présentées sous la forme d'énoncés clairs et précis qui permettent de présenter les intentions à réaliser. De ces intentions découlera une liste de projets et d'initiatives qui seront par la suite priorisés en fonction de 3 éléments : leur valeur ajoutée, leur faisabilité et leur coût de réalisation.

Cible MVVOS (*Mission, Vision, Valeurs, Orientations stratégiques*)

La cible MVVOS permet d'effectuer une réflexion stratégique globale qui prend la situation dans son ensemble et permet d'assurer une cohérence entre chacun de ces éléments. Les réflexions sur la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques sont cruciales, car elles concernent l'avenir et des ancrages futurs de l'organisation. Une condition de succès incontournable : la concision. Les mots utilisés doivent être peu nombreux, mais forts de sens et favoriser la compréhension réelle et l'adhésion de l'équipe de gestion et des employés.

PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE (LIGNES DIRECTRICES)

Plusieurs démarches existent pour faciliter la réalisation d'une planification stratégique, mais elles résument le plus souvent aux six étapes suivantes :

Étape 1 : Priorisation du besoin d'effectuer une planification stratégique

Cette étape est primordiale, car c'est à ce moment que la direction générale doit établir la nécessité d'effectuer une planification stratégique et en démontrer la valeur ajoutée pour l'avenir de l'organisation. Elle doit avoir une vision à haut niveau de l'avenir et être elle-même convaincue du besoin afin de convaincre le conseil d'administration et son équipe de gestion.

La direction générale doit tout d'abord déterminer de quelle façon elle souhaite réaliser ce projet d'envergure. Elle peut prendre le leadership de la réalisation ou encore se faire accompagner par un expert externe. L'option de se faire accompagner par un expert externe offre :

- Un accompagnement de la direction générale qui lui permet de garder le focus sur ses responsabilités habituelles plutôt que de mettre ses efforts sur la réalisation de ce projet majeur.
- La possibilité d'avoir des discussions objectives, en atelier. Des discussions permettent de pousser plus loin les réflexions et de faire en sorte que les livrables de la planification stratégique seront de qualité et pérennes.
- Une démarche structurée qui inspire la confiance d'obtenir des retombées concrètes et qui permet une agilité de réalisation en instaurant un momentum qui suscite l'adhésion et la mobilisation de l'équipe de gestion, des employés et du conseil d'administration.

La direction générale doit être à l'aise avec l'approche de réalisation que propose l'expert externe et doit se l'approprier, car elle demeure, ainsi que son équipe de gestion, porteuse du leadership de ce projet.

Étape 2 : Identification du projet de planification stratégique

Il faut tout d'abord identifier les éléments qui définissent précisément le contexte du projet de planification stratégique pour s'assurer de mettre en place des conditions gagnantes. Pour faciliter cet exercice, la direction générale doit réfléchir et se positionner sur les deux éléments suivants :

1) Définition de la portée du projet

Cette étape permet de définir si l'on souhaite que la réflexion s'étende sur trois ou cinq ans. Le choix de l'horizon de réalisation guidera les choix de stratégies à inclure dans le plan de mise en œuvre. C'est aussi à cette étape que l'on détermine la portée du projet, ce qui permet d'avoir une vision claire de ce qui sera réalisé ou non dans le projet.

Cette étape permet aussi de mettre en lumière les attentes, les enjeux, les limites et les facteurs de succès, question d'anticiper et de gérer ces éléments de façon proactive.

2) La détermination de l'équipe de travail

La direction générale doit s'assurer que les membres de son équipe ont une vision stratégique, font preuve d'objectivité et d'ouverture, sont de bons joueurs d'équipe capable d'exercer un leadership d'influence positive auprès de leurs pairs. Il est crucial que la direction générale soit bien entourée, mais elle doit aussi accompagner son équipe pour qu'elle développe les réflexes qui nourrissent et font vivre la planification stratégique tout au long de l'année.

Il est aussi important de bien cibler les parties prenantes prioritaires au projet, soit les intervenants qui seront impliqués de près ou de loin dans le projet. Il ne faut pas négliger le fait que l'implication crée des attentes qui devront être gérées en cours de projet. Ainsi, l'implication de trop de parties peut générer des déceptions. L'équilibre entre ce qu'il sera possible de livrer et le nombre de personnes à impliquer est délicat, mais apporte une valeur ajoutée aux réflexions.

Étape 3 : Définition de la situation actuelle FFOM

Cette étape consiste à effectuer une lecture précise et objective de la situation de l'organisation. C'est une étape très importante qui permet de définir clairement « d'où on part » et de se donner une lecture commune de la situation. Plusieurs éléments sont à considérer dans la réflexion :

- Le profil de l'organisation : employés, équipe de gestion, structure, profil de la clientèle, etc.
- Le stade de développement de l'entreprise : croissance ou décroissance, changements organisationnels, etc.
- L'analyse FFOM : forces, faiblesses, opportunités, menaces
- La concurrence : leurs éléments distinctifs, leurs faiblesses, etc.

Plusieurs approches existent pour effectuer cette étape, entre autres les consultations internes et les sondages auprès de certaines parties prenantes. Il est important de définir l'approche qui correspond le mieux au besoin de l'organisation.

Étape 4 : Élaboration de la cible MVVOS

Cette étape est cruciale dans la définition de l'avenir de l'organisation. Elle exige beaucoup d'ouverture, de souplesse et de vision de la part de l'équipe de gestion et de la direction générale, car elle entraîne des réflexions et des discussions ardues. Sachant qu'il est difficile de prédire l'avenir, il est important de s'appuyer sur les travaux d'analyse FFOM et sur les éléments qui distinguent l'organisation de sa compétition.

L'élaboration collective des énoncés doit se faire selon l'ordre suivant : la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques. Une fois ces énoncés définis de façon succincte, ils doivent être revus, d'abord pour assurer une cohérence globale entre eux, mais aussi pour s'assurer que le vocabulaire et les verbes d'action sont évocateurs, car c'est ce qui traduit les intentions réelles de l'organisation.

Une fois cette étape terminée, il peut s'avérer pertinent de valider les travaux de réflexion des étapes 3 et 4 auprès du conseil d'administration pour obtenir ses commentaires et, surtout, son approbation sur les propositions d'action. Cette validation permettra d'aligner la suite des travaux de façon efficiente.

Étape 5 : Conception du plan de mise en œuvre

Cette étape du processus de planification stratégique permet de passer de la réflexion à l'exécution. Elle met souvent en lumière les écarts de compréhension entre les différentes parties quant à la mise en œuvre des orientations stratégiques. C'est donc l'opportunité d'aligner la compréhension commune et de s'entendre sur les messages à véhiculer auprès des employés et autres parties prenantes.

À cette étape, il faut déterminer la liste des projets potentiels à réaliser pour chacune des orientations stratégiques et les prioriser en fonction de 3 éléments :

- Leur valeur ajoutée réelle
- Leur faisabilité dans les délais impartis par la planification stratégique
- Le rapport coût bénéfice

C'est à ce moment que l'équipe de gestion doit s'entendre et faire des choix quant aux projets qui seront retenus et ceux qui seront laissés de côté. Il est important que toute l'équipe de gestion soit en mesure d'expliquer ces choix au personnel, au conseil d'administration et aux autres parties prenantes, au besoin.

De plus, c'est à cette étape que la coresponsabilité prend davantage de sens. Les membres de l'équipe de gestion se partagent le leadership de la réalisation de chacune des orientations stratégiques et des projets qui y sont associés. Chacun sera responsable et imputable de la livraison de son projet et d'en faire un succès collectif en respectant les délais.

La direction générale ne porte pas seule la réalisation de ce projet, celle-ci est portée par l'ensemble de l'équipe de gestion. Par conséquent, l'échéancier initial de réalisation doit être élaboré avec tous les porteurs des projets à réaliser. Chacun s'engage sur la portée des projets, sur les indicateurs de gestion à atteindre, sur les dates de livraison et sur les besoins en termes de contribution des employés.

Pour réussir la mise en œuvre, il faut donc s'assurer :

- Que les leaders des projets comprennent réellement ce qu'ils ont à livrer
- De l'engagement des leaders de projet et de leur leadership positif et rassembleur
- Que les projets se réalisent en impliquant les employés en fonction de leurs expertises, de leurs intérêts et en fonction des besoins du projet.

Le succès de la mise en œuvre passe par la rigueur dans l'exécution et le suivi du plan, par des ajustements proactifs ou lors d'enjeux et, surtout, par la communication. Pour ce faire, il est recommandé d'élaborer un plan de communication dès la conception du plan de mise en œuvre, question de s'assurer de véhiculer les messages clés aux clientèles cibles en temps opportun.

Si votre nouvelle MVVOS amène des changements dans l'organisation, qu'ils soient mineurs ou majeurs, il s'avère très pertinent d'établir une stratégie de gestion du changement, pour anticiper les enjeux à venir et déterminer de façon proactive les actions de gestion à effectuer. L'objectif ultime est que toute l'équipe de gestion, les employés et le conseil d'administration adhèrent réellement à la nouvelle vision et que tous aient le goût de la faire vivre au quotidien. Le plan de communication sera un outil essentiel dans l'atteinte de cet objectif.

Étape 6 : Nourrir et faire vivre la planification stratégique

Afin d'éviter que le projet de planification stratégique ne soit mis sur une tablette et que des efforts inutiles aient été investis, il est de la responsabilité de la direction générale de nourrir et de faire vivre la planification stratégique au quotidien. Tout part d'elle, de son leadership d'influence et d'impact, pour incarner la planification en paroles et en actions de gestion auprès de toute son équipe.

Il importe donc d'adopter les meilleures pratiques :

- Aborder à tous les comités de gestion l'avancement des livrables de la planification stratégique
- Publier régulièrement des communications sur l'avancement des projets s'adressant à l'ensemble des employés
- Réaliser des rencontres trimestrielles ou semestrielles avec les employés pour faire le point et les consulter et pour apporter des ajustements au besoin
- Souligner les bons coups et les succès de façon régulière au sein de l'organisation
- Faire rayonner le projet au-delà de l'organisation
- Amener les membres de l'équipe de gestion à développer des réflexes de leadership d'impact et d'influence pour être des ambassadeurs inspirants, afin que les employés soient mobilisés et engagés dans le succès collectif de ce projet.

UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE À SUCCÈS

En résumé, voici les conditions de succès de la réalisation d'un projet de planification stratégique dans votre organisation :

1. Utiliser une méthodologie de réflexion stratégique
2. S'assurer que le projet de planification stratégique donne des résultats
3. Se concentrer principalement sur les forces et les talents de l'entreprise pour se projeter vers l'avenir
4. Oser sortir de sa zone de confort et débattre des idées pour aller plus loin dans la réflexion
5. Impliquer l'équipe de gestion dès le départ pour en faire un projet collectif
6. Prendre des décisions courageuses
7. Garder la démarche et les énoncés simples, concrets et agiles
8. Faire de la communication une priorité quotidienne de l'équipe de gestion

Les pièges à éviter :

1. Effectuer un projet de planification stratégique dans un contexte de crise (ex. : difficultés financières, etc.)
2. Travailler le projet de planification stratégique en silo
3. Effectuer des réflexions dans le présent et liées à l'exécution
4. Croire que tous les membres de l'équipe de gestion comprennent réellement la cible MVVOS ;
5. Ne pas consulter toutes les parties prenantes prioritaires et ainsi se priver d'informations importantes.

CONCLUSION

Le projet de planification stratégique doit permettre, à la fin du processus, d'avoir une vision claire de l'avenir de l'organisation, soit un ancrage solide qui résistera au passage du temps. La planification stratégique permet de dresser un plan éclairant des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs stratégiques définis.

L'équipe de gestion et les employés pourront donc s'appuyer sur cette vision en cas de difficultés. La vision de l'avenir de votre organisation doit donc être inspirante et rassembleuse, afin d'aligner les futures décisions de gestion.

Quant à la direction générale et aux membres de l'équipe de gestion, ils doivent se donner des leviers pour réussir ce beau projet collectif en développant de nouveaux réflexes de gestion, soit par de la formation ou de l'accompagnement. Ils doivent aussi incarner la vision et les changements à venir et agir de concert dans l'atteinte des objectifs pour répondre aux besoins de la clientèle de demain et assurer la pérennité de l'organisation.