

Projet de transfert d'un modèle d'amélioration continue en éducation
développé à la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke

**Mandat 2 : Développer un modèle de déploiement et d'évaluation de l'amélioration
continue pour les organisations scolaires**

Pascal Forget, Ph. D., Ing., professeur, Département de génie industriel, UQTR

Alain Huot, Ph. D., professeur, Département des sciences de l'éducation, UQTR

Isabelle Pontbriand, conseillère en innovation et transfert de connaissances, CTREQ

Université du Québec à Trois-Rivières

8 juin 2020

Table des matières

Table des matières	ii
Table des figures	iii
Table des tableaux	iii
Introduction	1
1. Modèle proposé de déploiement de l'amélioration continue	2
1.1. Vision intégrée du modèle de déploiement	2
1.2. Éléments du modèle de déploiement	4
2. Questionnaire d'évaluation de la maturité du déploiement de l'amélioration continue	14
3. Outils de soutien du déploiement de l'amélioration continue	15
3.1. Liens entre les éléments et les outils.....	15
3.2. Description des outils de soutien	17
Conclusion.....	24
Bibliographie.....	25

Table des figures

Figure 1. Vision intégrée du modèle de déploiement de l'amélioration continue pour les organisations scolaires.....	3
Figure 2. Exemple de matrice effort impact	21

Table des tableaux

Tableau 1. Éléments du modèle proposé de déploiement de l'amélioration continue pour les organisations scolaires.....	4
Tableau 2a. Outils de soutien aux éléments du modèle de déploiement (phases 1 à 4)	16
Tableau 2b. Outils de soutien aux éléments du modèle de déploiement (phases 5 à 6)	17

Introduction

Mandatés par la commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS)¹, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) et la Fondation Lucie et André Chagnon, les membres du Laboratoire d'efficacité et d'efficience en éducation et culture (Lab e³c) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) doivent procéder à l'évaluation du déploiement de l'amélioration continue au sein de la CSRS. Pour ce faire, il est prévu de réaliser le projet en trois phases. La phase 1 vise à proposer un modèle de déploiement propre aux organisations scolaires du Québec, inspiré des approches de déploiement de l'amélioration continue recensées dans les écrits scientifiques existants et de l'expérience issue de son déploiement à la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke. Par la suite, la phase 2 propose un outil d'évaluation de la maturité en amélioration continue, ayant pour objectif de mesurer le degré d'avancement des organisations scolaires dans une démarche de déploiement de l'amélioration continue, permettant de choisir les prochaines étapes de déploiement propres à chaque organisation. Finalement, la phase 3 permet le développement d'outils de soutien pour aider les organisations scolaires désirant implanter une approche d'amélioration continue.

Le présent rapport vise à répondre à ces trois phases. La première section détaille le modèle de déploiement de l'amélioration continue proposé, divisé en 5 phases et 40 éléments. Par la suite, la seconde section présente un questionnaire d'évaluation de la maturité du déploiement de l'amélioration continue. Finalement, la troisième section propose des outils spécifiques pour la réalisation des éléments du modèle de déploiement.

Ce rapport complète un premier rapport qui avait pour objectif d'établir les bases scientifiques nécessaires aux trois phases du projet. Plus particulièrement, il a fait état de différents modèles de déploiement de l'amélioration continue existants dans les écrits scientifiques. Il a aussi présenté les étapes du déploiement de l'amélioration continue effectuées à la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS), à partir de 2011 jusqu'à maintenant. Ce rapport peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.ctreq.qc.ca/realisation/amelioration-continue-en-education-modele-de-deploiement-et-echelle-devaluation-de-la-maturite/>

¹ La Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke a changé de nom en juin 2020 pour le Centre de services scolaire de la Région-de-Sherbrooke.

1. Modèle proposé de déploiement de l'amélioration continue

À partir de l'analyse des éléments présents dans les modèles de déploiement issus des écrits scientifiques et les actions réalisées par la commission scolaire lors de son propre déploiement, une proposition de modèle de déploiement de l'amélioration continue propre au contexte des organisations scolaires québécoises est présentée. Ce modèle a été créé à partir d'entretiens de groupe avec l'équipe de gestion de la commission scolaire, soit le directeur général, le directeur général adjoint à l'administration, la directrice générale adjointe aux affaires éducatives et le coordonnateur à l'amélioration continue. De plus, il a été révisé par des consultants ayant œuvré dans des commissions scolaires québécoises. Toutes les personnes consultées ont basé leur réflexion sur leur propre expérience, ainsi que sur l'analyse des informations issues du rapport du mandat 1 (voir *Mandat 1 : Documenter les modèles de déploiement de l'amélioration continue existants*, CTREQ, 2018, disponible à l'adresse suivante : http://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2020/05/Rapport-1-Mod%C3%A8les-existants_2018-03-19_VF.pdf).

1.1. Vision intégrée du modèle de déploiement

Le modèle proposé s'inspire à la fois des modèles de déploiement issus de la recension des écrits et de l'approche de déploiement réalisée par la commission scolaire (CSRS). De plus, il tient compte de la culture existante dans les organisations scolaires québécoises, des aspects collaboratifs de leur gestion et de la décentralisation des pouvoirs. La figure 1 présente cette vision intégrée du modèle de déploiement.

Ce modèle est composé de 6 phases. Chacune de ces phases touche un aspect distinct de l'amélioration continue et implique la mise en place d'un certain nombre d'éléments à mettre en œuvre. Les flèches utilisées dans la figure 1 indiquent la séquence suggérée. Dans un premier temps, la phase 1 « Engagement et vision » est une condition d'entrée dans le modèle. Si cette phase n'est pas complétée d'abord, une réflexion devrait être faite quant à la possibilité de retarder la suite du déploiement. Par la suite, la phase 2 « Planification », la phase 3 « Structure » et la phase 4 « Mise en œuvre » devraient être réalisées une à la suite de l'autre. Notons qu'il n'est pas nécessaire de réaliser tous les éléments de la phase 2 avant de débiter ceux de la phase 3. De la même manière, les éléments de la phase 3 n'ont pas à être tous réalisés avant le début de la phase 4. Une majorité d'éléments devraient être mis en œuvre et les éléments restants pourront être déployés en concomitance à la phase suivante.

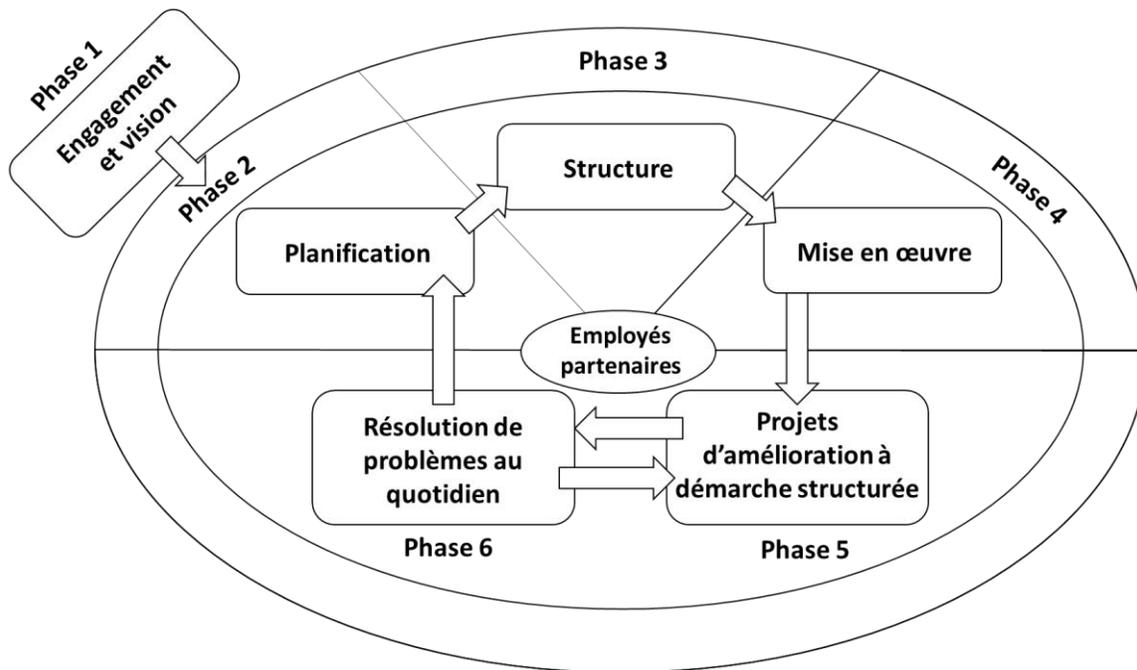


Figure 1. Vision intégrée du modèle de déploiement de l'amélioration continue pour les organisations scolaires

Pour ce qui est des phases 5 et 6, il s'agit de la réalisation en continu d'activités d'amélioration, soit par la réalisation de projets d'amélioration à démarche structurée et des activités de résolution de problèmes au quotidien. Après quelques années d'ajustement, de pratique et de rodage, le cycle peut recommencer par la phase 2, où un nouvel exercice de réflexion quant aux objectifs de l'organisation peut être mené.

D'une façon plus précise, à la phase 1 « Engagement et vision », il est nécessaire d'obtenir de la haute direction un engagement dans la démarche d'amélioration continue, en reconnaissant son potentiel pour l'organisation, en l'identifiant comme une priorité organisationnelle et en y mettant le temps et les ressources nécessaires. La haute direction est consciente de l'importance de l'autodétermination des employés (*empowerment*) et de l'écoute de la « voix du client » pour orienter les actions d'amélioration. Cette phase est aussi le lieu de réflexion au sujet de la vision de l'organisation pour les prochaines années.

La phase 2 « Planification » consiste à mettre en place la base de la réflexion d'amélioration et fonder ses objectifs et ses décisions d'action en cohérence avec la vision (phase 1). Une planification des objectifs d'amélioration et du déploiement de l'amélioration continue permet d'échelonner les étapes pour suivre le rythme de l'organisation.

Par la suite, la phase 3 « Structure » consiste à mettre en place les éléments structuraux pour permettre à l'organisation et aux employés de participer à l'effort d'amélioration, entre autres par la formation des employés, la création d'un comité d'amélioration continue, des mécanismes d'identification et d'enregistrement des opportunités d'amélioration et la sélection de projets.

Pour ce qui est de la phase 4 « Mise en œuvre », elle vise à mettre en place des pratiques, des concepts et des outils pour aider les gestionnaires et les membres de leur équipe à améliorer les processus existants, établir des standards de travail, éliminer les gaspillages et pour régler les problèmes quotidiens. Des outils et des approches structurées communs sont utilisés en contexte de collaboration et l'organisation devient alors « apprenante ». Des responsables dans chaque service administratif ou pédagogique soutiennent la philosophie de l'amélioration continue et aident à la réalisation et au suivi des initiatives d'amélioration.

La phase 5 « Projets d'amélioration à démarche structurée » consiste à réaliser de façon régulière, dans les limites de la capacité de l'organisation, des révisions de processus visant à améliorer les pratiques. Les projets réalisés sont alignés avec la vision et les objectifs de l'organisation.

Finalement, la phase 6 « Résolution de problèmes au quotidien » vise à vivre l'amélioration dans le quotidien en veillant à régler les problèmes journaliers dans une approche d'amélioration continue.

1.2. Éléments du modèle de déploiement

Chacune des phases du modèle de déploiement comporte un certain nombre d'éléments. Chaque élément suggère la mise en place de principes ou d'outils liés à l'amélioration continue. En tout, le modèle de déploiement est composé de 40 éléments, soit 2 pour la phase 1, 6 pour la phase 2, 5 pour la phase 3, 14 pour la phase 4, 10 pour la phase 5 et 3 pour la phase 6. Il n'y a pas d'ordre spécifique dans le déploiement des éléments d'une même phase et tous les éléments n'ont pas à être déployés dès le début. Le tableau 1 présente les éléments du modèle de déploiement proposé pour chaque phase.

Tableau 1. Éléments du modèle proposé de déploiement de l'amélioration continue pour les organisations scolaires

Phases		Éléments	
1	Engagement et vision	1.1	Vision et sens
		1.2	Construction du sens de la démarche d'amélioration pour l'organisation
2	Planification	2.1	Compréhension du concept de valeur ajoutée
		2.2	Gestionnaires qui incarnent la vision
		2.3	Suivi des objectifs stratégiques

		2.4	Identification d'un modèle d'accompagnement
		2.5	Plan de formation à l'amélioration continue
		2.6	Plan de communication
3	Structure	3.1	Pilotage et suivi de l'amélioration continue
		3.2	Processus de sélection et de priorisation des projets d'amélioration continue
		3.3	Mise en place de moyens de mesurer et suivre la capacité organisationnelle de réaliser des projets d'amélioration
		3.4	Systèmes d'information existants
		3.5	Partage des connaissances et des meilleures pratiques
4	Mise en œuvre	4.1	Engagement des gestionnaires
		4.2	Réalisation de projets exemples
		4.3	Implication des employés
		4.4	Standardisation des méthodes de travail
		4.5	Utilisation de tableaux de bord
		4.6	Gouvernance par processus
		4.7	Propriétaires des processus
		4.8	Opérations sans gaspillage
		4.9	Gestion axée sur les résultats au sein des processus
		4.10	Enregistrement des projets réalisés et apprentissage
		4.11	Voix du client
		4.12	Présence sur le terrain
		4.13	Développement professionnel
		4.14	Place à la créativité
5	Projets d'amélioration à démarche structurée	5.1	Création de groupes de travail
		5.2	Formulaire standardisé de formulation du problème
		5.3	Collecte de données sur le processus existant
		5.4	Cartographie du processus existant
		5.5	Recherche des causes racines (ex. Ishikawa, 5 Pourquoi)
		5.6	Recherche de solutions en groupe (ex. Kaizen)
		5.7	Mise en action rapide des solutions choisies
		5.8	Suivi en continu de l'implantation des solutions
		5.9	Évaluation et ajustement du nouveau processus amélioré
		5.10	Activités de reconnaissance des employés à la fin des projets
6	Résolution de problèmes au quotidien	6.1	Rencontre régulière (ex. quotidienne, hebdomadaire) de résolution de problèmes
		6.2	Formulaire standardisé de résolution de problèmes
		6.3	Suivi des résolutions de problèmes

Les paragraphes suivants présentent une description succincte des éléments du modèle de déploiement.

Phase 1 : Engagement et vision

1.1 Vision et sens

Les gestionnaires de l'organisation doivent avoir une vision claire de la finalité du déploiement de l'amélioration continue. Ils doivent être en mesure d'identifier ce qu'ils

veulent atteindre avec leur organisation et construire un sens à la démarche. S'agit-il d'être reconnu comme une organisation qui offre la meilleure expérience d'apprentissage? Un meilleur milieu de vie? Un employeur de choix? Une organisation saine? Ensuite, les gestionnaires de l'organisation doivent croire en cette vision de l'amélioration continue et au sens de son déploiement.

1.2 Construction du sens de la démarche d'amélioration

La construction du sens doit être claire et articulée. Elle doit être partagée à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, de façon à ce que chacun comprenne les raisons sous-jacentes à ce déploiement. Les gestionnaires en deviennent les porte-paroles et n'hésitent pas à expliquer et à décortiquer les raisons derrière ce déploiement.

Phase 2 : Planification

2.1 Compréhension du concept de valeur ajoutée

Les gestionnaires doivent comprendre le concept de valeur ajoutée et les concepts liés, tels que les activités à valeur ajoutée (AVA), les activités à non valeur ajoutée (ANVA) ou gaspillages, les activités à non valeur ajoutée nécessaires (NVAN), les processus et les clients de processus. Ensuite, les gestionnaires communiquent ces concepts à leurs collaborateurs et les invitent à reconnaître les situations où se trouvent des activités à non valeur ajoutée.

2.2 Gestionnaires qui incarnent la vision

Les gestionnaires de l'organisation planifient leurs opérations et leurs développements en fonction de la vision de l'organisation. Les gestionnaires sont des acteurs de changement qui planifient et leur leadership mobilisateur dynamise la réflexion et le travail des employés.

2.3 Suivi des objectifs stratégiques

Les gestionnaires doivent planifier un processus de suivi en continu des objectifs stratégiques de leur direction, des indicateurs de ces objectifs, des cibles et de l'avancement des différents projets en cours.

2.4 Identification d'un modèle d'accompagnement

La direction générale de l'organisation doit identifier et développer un modèle d'accompagnement des équipes dans le déploiement et la mise en œuvre au quotidien de l'amélioration continue. À terme, toutes les équipes devraient avoir accès à une ou plusieurs personnes-ressources qui assurent un soutien aux employés pour la réalisation

et le suivi des projets d'amélioration et des initiatives de résolution de problèmes, chacune avec un rôle défini clairement.

2.5 Plan de formation à l'amélioration continue

Dans le but d'assurer une compréhension commune des concepts et des pratiques liés à l'amélioration continue, un plan de formation à l'amélioration continue doit être développé, incluant le contenu et un calendrier d'offre de formation. Le plan de formation doit viser tous les types d'intervenants avec des formations spécifiques, soit pour les agents d'amélioration continue (le cas échéant), les ressources spécialisées à l'interne, les gestionnaires et tous les employés des équipes.

2.6 Plan de communication

Un plan de communication doit être planifié pour faciliter l'atteinte de la vision de l'organisation, pour rejoindre tous les employés et les informer des actions en lien avec l'amélioration continue.

Le plan de communication comprend plusieurs canaux de communication et permet de tenir au courant les employés de l'avancement des projets d'amélioration, ainsi que d'écouter les réactions des employés face aux résultats de ces projets.

Section 3 : Structure

3.1 Pilotage et suivi de l'amélioration continue

Une structure de pilotage et de suivi des projets d'amélioration continue doit être mise en place pour conserver une vision précise de leur avancement. Un comité d'amélioration continue existe pour fournir le pilotage et le suivi nécessaire à la réalisation des projets d'amélioration pour tous les projets en cours dans l'organisation.

3.2 Processus de sélection et de priorisation des projets d'amélioration continue

Dans le but de sélectionner les projets d'amélioration à réaliser dans les différentes équipes, un processus de sélection et de priorisation des projets d'amélioration doit être créé. Un outil de priorisation, comme une matrice effort impact ou une matrice de pondération peut être utilisée. Les critères de sélection sont connus de tous et s'inscrivent dans la continuité. Un comité assure la priorisation et la sélection des projets. Pour chaque projet d'amélioration, un dossier de justification est complété. En plus de sa démarche systématique, l'organisation se dote aussi d'un calendrier d'analyse en adéquation avec les cycles de gestion.

3.3 Mise en place de moyens de mesurer et suivre la capacité organisationnelle de réaliser des projets d'amélioration

Les gestionnaires de l'organisation documentent et suivent la capacité de leur équipe à réaliser des projets d'amélioration, pour respecter la capacité des équipes à absorber et à mener les changements. Ceci permet d'aider à s'assurer de ne pas surcharger les employés participants, les responsables des projets d'amélioration et les gestionnaires.

3.4 Systèmes d'information existants

Des systèmes d'information existent dans les organisations. Ces systèmes peuvent être utilisés de façon variable. Les gestionnaires et les employés doivent utiliser les systèmes d'information pour répondre à des questions, pour la reddition de compte, comme outil de prise de décision et comme outil de suivi des objectifs stratégiques.

3.5 Partage des connaissances et des meilleures pratiques

Les moyens pour partager les connaissances et les meilleures pratiques dans la mise-en-œuvre de l'amélioration continue sont très variés, des plus informels aux plus structurés. Des communautés de pratiques formelles réalisées régulièrement sont idéales pour échanger sur les pratiques de l'amélioration continue.

Section 4 : Mise en œuvre

4.1 Engagement des gestionnaires

Les gestionnaires et leur(s) équipe(s) doivent être engagés dans la pratique de l'amélioration continue et participer à la mise-en-œuvre au quotidien des concepts. Ils le font par exemple, par la gestion par les processus, la collaboration intra et inter services, l'utilisation d'outils d'amélioration, la réalisation de projets d'amélioration, la résolution de problèmes, l'élimination des gaspillages et la mesure des données.

De plus, les gestionnaires n'hésitent pas à apporter leur contribution, si nécessaire, et se tiennent informés de tous les développements touchant les projets d'amélioration.

4.2 Réalisation de projets exemples

Dans le but de favoriser une adoption rapide de l'amélioration continue et de montrer les retombées positives de l'amélioration continue par l'organisation, des projets d'amélioration en exemple doivent être réalisés. Ces projets exemples doivent se transformer en succès et toucher beaucoup d'employés dans l'organisation et, préférablement, des gens à l'extérieur de l'organisation (élèves, parents, etc.). Les résultats de ces projets exemples doivent être communiqués à l'ensemble de l'organisation pour démontrer des possibilités de l'amélioration continue.

4.3 Implication des employés

Puisque l'amélioration continue se vit par et à travers les employés, il est important qu'une large proportion des employés s'implique dans l'amélioration continue. Des employés non gestionnaires doivent être impliqués dans tous les projets d'amélioration et doivent prendre part aux décisions en lien avec les actions d'amélioration à prendre, dans les limites des balises fixées par les gestionnaires au début des projets.

4.4 Standardisation des méthodes de travail

Les méthodes de travail jugées efficaces doivent devenir des standards dans les différents services et directions. Il devrait y avoir un souci systématique de standardisation des méthodes de travail jugées efficaces dans l'organisation et un souci de les actualiser, au besoin.

4.5 Utilisation de tableaux de bord

Dans le but de faciliter la compréhension et l'analyse des données, puis d'appuyer une meilleure prise de décision, des tableaux de bord présentant des données de l'organisation doivent être utilisés dans toutes les équipes de gestion. Ces tableaux de bord doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux besoins des différents gestionnaires. Ils servent à prendre des décisions et générer des actions.

4.6 Gouvernance par processus

Une adoption de l'amélioration continue signifie une gestion à partir des processus de travail. Les gestionnaires s'assurent que les processus fonctionnent bien, livrent les résultats attendus et atteignent les indicateurs de performance visés. Autant les processus internes d'une équipe de gestion que les processus transversaux (partagés par plusieurs directions) sont suivis et améliorés au besoin.

4.7 Propriétaires des processus

L'identification de propriétaires de processus permet d'associer des gestionnaires à chaque processus et d'assurer une imputabilité à quelqu'un par rapport aux résultats de chaque processus. Tous les processus devraient avoir un propriétaire identifié et connu, autant les processus internes à une équipe de gestion que les processus transversaux (partagés par plus d'une direction). Un propriétaire de processus dispose de la légitimité et de moyens réels pour modifier ses processus au besoin, avec l'aide des employés impliqués.

4.8 Opérations sans gaspillage

La réduction ou l'élimination des gaspillages, ou activités à non valeur ajoutée (ANVA) dans les processus est un principe central de l'amélioration continue. Repérer tous les gaspillages et les éliminer dans les processus, par des projets d'amélioration ou la résolution de problèmes au quotidien, doit devenir un réflexe et être fait systématiquement par tous les employés de toutes les équipes.

4.9 Gestion axée sur les résultats au sein des processus

L'amélioration passe nécessairement par la mesure. La gestion axée sur les résultats et l'analyse de ces résultats doivent être déployées au sein des processus des directions. La discussion et l'analyse des résultats sont formalisées et supportées par les routines de gestion standardisées dans les équipes de travail. Les discussions sont participatives avec tous les acteurs des processus.

4.10 Enregistrement des projets réalisés et apprentissage

Avec l'objectif de garder en mémoire les réalisations d'amélioration continue et d'en retirer des apprentissages sur les pratiques à faire et à éviter, il est suggéré de mettre en place un mécanisme d'enregistrement et de conservation des projets d'amélioration réalisés. En les consultant régulièrement, on peut en tirer des leçons apprises et entraîner une bonification systématique des manières de faire en fonction des apprentissages réalisés.

4.11 Voix du client

La voix du client (le receveur de service, à l'interne ou à l'externe de l'organisation) est un concept clé de l'amélioration continue pour comprendre où se trouve la valeur attendue. Pour saisir la voix du client, il est important d'établir des moyens de communication avec le ou les clients. Les formes peuvent varier, de plus simples (boîte à suggestion, gestion des plaintes) à plus avancées (réponse à des sondages, participation aux projets d'amélioration continue).

4.12 Présence sur le terrain

Pour comprendre le fonctionnement du travail et des processus, et voir les opportunités d'amélioration, les gestionnaires doivent assurer une certaine présence sur le terrain, là où le travail se réalise avec les employés de l'organisation. Cette présence sur le terrain permet aussi de suivre l'amélioration dans ses aspects humains et matériels. Elle est réalisée de façon rigoureuse, assidue et pertinente.

4.13 Développement professionnel

Le gestionnaire favorise la mise en place de structures collaboratives (ex. communauté de pratique - CoP, communauté d'apprentissage professionnelle – CAP, etc.) où chaque employé peut apprendre continuellement. Il veille à ce que chaque employé puisse apprendre en continu, au quotidien, et ce, en fonction de ses besoins qui sont alignés à ceux de l'organisation.

4.14 Place à la créativité

Les gestionnaires mettent en place une structure de travail qui favorise la créativité des employés. Ils sont des facilitateurs exemplaires pour générer la créativité individuelle et collective de tous les employés dans la recherche d'amélioration, peu importe leur catégorie d'emploi. Ceci permet d'innover dans les processus de travail, en recherchant de nouvelles façons de travailler.

Section 5 : Projets d'amélioration à démarche structurée

5.1 Création de groupe de travail

Dans le contexte d'un projet d'amélioration à démarche structurée, le gestionnaire crée un groupe de travail pour favoriser le partage de l'information et la résolution de problèmes, l'un des piliers de l'amélioration continue étant la participation des employés.

5.2 Formulaire standardisé de formulation du problème

Le gestionnaire utilise, avec les employés de son organisation, des formulaires standardisés de formulation du problème, identifiant clairement le problème et les impacts attendus de la résolution de problèmes. Cette standardisation offre un suivi facilité et une habitude de réflexion. Le processus de priorisation des problèmes s'en trouve amélioré, ainsi que le suivi de l'avancement des projets.

5.3 Collecte de données sur le processus existant

À l'instar de la gestion axée sur les résultats (4.9), la prise de mesure du processus existant (situation initiale) est essentielle pour découvrir les possibilités d'amélioration et d'en constater l'amélioration. Ainsi, les projets d'amélioration continue nécessitent la mesure de certains indicateurs de performance que l'on recherche à améliorer à la suite de l'implantation de solutions.

5.4 Cartographie du processus existant

La cartographie des processus est une représentation visuelle permettant de se faire une vision claire des étapes d'un processus, des personnes qui y sont impliquées et des possibilités d'amélioration.

5.5 Recherche des causes racines (ex. Ishikawa, 5 Pourquoi)

Les causes racines sont les causes véritables des problèmes observés. Ainsi, résoudre les causes racines permet de travailler à solutionner les vrais problèmes, plutôt que s'attaquer à des symptômes qui ne solutionneront pas le problème. La recherche de causes racines permet de mettre en place des solutions à long terme et une amélioration durable des processus en mettant l'accent sur la cause principale d'un problème au lieu de le « réparer en surface ». L'utilisation du diagramme de cause à effet (diagramme Ishikawa) et le questionnement en cascade (5 pourquoi) s'avèrent des outils efficaces pour déterminer les causes racines.

5.6 Recherche de solutions en groupe (ex. Kaizen)

Lors de projets d'amélioration continue, le travail en groupe d'employés (provenant de divers corps d'emploi) permet de trouver des solutions qui intègrent le point de vue des personnes touchées par les changements apportés. Cela s'inscrit dans l'optique participative de l'amélioration continue et favorise la recherche de solutions adaptées à la réalité des employés et une implantation rapide et durable des changements. Les activités d'amélioration rapide, comme les activités Kaizen, permettent d'encadrer la recherche de solutions en groupe.

5.7 Mise en action rapide des solutions choisies

Bien que l'on tente de résoudre un problème en s'attaquant à la cause racine, il est essentiel de mettre en place rapidement des actions qui vont permettre de voir des gains rapides. Cela motive les personnes impliquées dans le processus de résolution de problèmes et réduit la possibilité de voir des solutions n'être jamais implantées.

5.8 Suivi en continu de l'implantation des solutions

L'implantation des solutions dans les projets d'amélioration continue est une étape cruciale qui nécessite une attention particulière. Afin de maximiser les chances de réussite des projets d'amélioration continue, il convient de faire un suivi attentif et en continu de l'implantation des solutions, permettant ainsi d'assurer un déploiement complet et durable des changements.

5.9 Évaluation et ajustement du nouveau processus amélioré

Une fois les solutions implantées, l'évaluation et l'ajustement du nouveau processus sont nécessaires pour s'assurer d'une réelle amélioration des processus. Des mesures de certains indicateurs de performance sont alors nécessaires pour y arriver.

5.10 Activités de reconnaissance des employés à la fin des projets

Les activités de reconnaissances servent à mettre en valeur les différents acteurs qui se sont investis dans les projets d'amélioration continue et de partager les apprentissages réalisés par l'équipe. Ceci permet non seulement de valoriser les employés impliqués dans les projets amélioration continue, mais aussi d'accroître la visibilité d'efforts d'amélioration des employés et de l'organisation.

Section 6 - Résolution de problèmes au quotidien

6.1 Rencontre régulière (ex. quotidienne, hebdomadaire) de résolution de problèmes

Lorsque le gestionnaire prévoit régulièrement du temps dans l'agenda de ses employés pour effectuer de la résolution de problèmes au quotidien, il leur indique l'importance qu'il y accorde. Il annonce aussi qu'il leur donne du pouvoir et les moyens de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Ces rencontres régulières permettent d'intégrer l'amélioration dans les activités quotidiennes de l'organisation, modifiant peu à peu la culture organisationnelle.

6.2 Formulaire standardisé de résolution de problèmes

Dans une démarche de résolution de problèmes au quotidien, le gestionnaire utilise, avec les employés de son organisation, des formulaires standardisés de résolution de problèmes, précisant chaque étape de la démarche de résolution de problèmes. Cette standardisation offre un suivi facilité et une habitude de réflexion. La résolution des problèmes s'en trouve alors plus efficace et plus efficiente.

6.3 Suivi des résolutions de problèmes

Dans une démarche de résolution de problèmes au quotidien, afin de maintenir une vision claire des résolutions de problèmes, il convient d'en faire le suivi à chaque rencontre, permettant de s'assurer que les problèmes soulevés ont bien été résolus.

2. Questionnaire d'évaluation de la maturité du déploiement de l'amélioration continue

Dans le but d'évaluer le degré de mise en œuvre des différents éléments du modèle de déploiement, un outil d'évaluation de la maturité du déploiement de l'amélioration continue dans les organisations d'éducation est proposé. Pour chacun des éléments du modèle, des niveaux de maturité ont été décrits, permettant de situer approximativement la maturité d'une organisation pour chaque élément et, d'une façon plus globale, avoir un portrait de la maturité en amélioration continue. L'outil proposé a été développé, testé et revu par la même équipe responsable de la création du modèle de déploiement.

Composé de 45 questions, l'outil d'évaluation comporte une question par élément du modèle de déploiement (40 questions pour les 40 éléments) et 5 questions portant sur le portrait sociodémographique des répondants. Ces dernières questions portent plus précisément sur le service ou l'établissement du répondant, sa catégorie d'emploi, son ancienneté dans son organisation, son ancienneté dans son poste actuel et sa formation en amélioration continue.

Il est suggéré de faire répondre un maximum de gestionnaires et de directeurs.trices d'établissements d'enseignement dans le but d'obtenir une estimation plus juste de la situation de l'organisation.

Deux versions de l'outil sont proposées, soit l'une adaptées pour les services des Centres de services scolaires (annexe A) et l'autre pour les établissements d'enseignement (annexe B).

3. Outils de soutien du déploiement de l'amélioration continue

Les différents éléments composant le modèle de déploiement de l'amélioration continue nécessitent une certaine connaissance préalable de l'amélioration continue avant d'être mis en œuvre dans une organisation d'éducation. De plus, des outils peuvent, dans la majorité des cas, être utilisés pour faciliter la mise en œuvre de ces éléments. Cette section propose un certain nombre d'outils de soutien aux éléments du modèle de déploiement, de façon à donner une aide supplémentaire aux responsables du déploiement.

3.1. Liens entre les éléments et les outils

Les tableaux 2a et 2b présentent, pour chaque élément du modèle, le ou les outils de soutien suggérés. Une version en fichier excel est disponible à l'annexe C.

Éléments du modèle de déploiement		Outils de soutien																		
		1-Questionnaire de maturité	2-Plan stratégique (PVR) / Projet éducatif / Plan d'action des services	3-Rencontre de discussion entre la direction générale et les gestionnaires	4-Formation de base en amélioration continue pour les gestionnaires	5-Inclusion du concept d'amélioration continue dans l'affichage des postes des gestionnaires	6-Tableaux de suivis	7-Formation avancée pour les gestionnaires	8-Matrice de priorisation des projets d'amélioration	9-Matrice effort impact	10-Liste des processus et des propriétaires	11-Formation de base en amélioration continue pour les employés	12-Formulaire de résolution de problème et formulaire de projet	13-Agenda standardisé	14-Liste d'outils de collecte de données	15-Outils de recherche de causes racines	16-Rencontres de suivi de projet	17-Tableau de bord de projet	18-Rencontre statutaire d'amélioration continue entre les gestionnaires	19-Rencontre statutaire d'amélioration continue avec les employés
Phase 1 - Engagement et vision																				
1.1	Vision et sens																			
1.2	Construction du sens de la démarche d'amélioration																			
Phase 2 - Planification																				
2.1	Compréhension du concept de valeur ajoutée																			
2.2	Gestionnaires qui incarnent la vision																			
2.3	Suivi des objectifs stratégiques																			
2.4	Identification d'un modèle d'accompagnement																			
2.5	Plan de formation à l'amélioration continue																			
2.6	Plan de communication																			
Phase 3 - Structure																				
3.1	Pilotage et suivi de l'amélioration continue																			
3.2	Processus de sélection et de priorisation des projets d'amélioration continue																			
3.3	Mise en place de moyens pour documenter et suivre la capacité organisationnelle de réaliser des projets d'amélioration																			
3.4	Systèmes d'information existants																			
3.5	Partage des connaissances et des meilleures pratiques																			
Phase 4 - Mise en œuvre																				
4.1	Engagement des gestionnaires dans la pratique de l'amélioration continue																			
4.2	Réalisation de projets exemple																			
4.3	Implication des employés																			
4.4	Standardisation des méthodes de travail																			
4.5	Utilisation de tableaux de bord																			
4.6	Gouvernance par processus																			
4.7	Propriétaires des processus																			
4.8	Opérations sans gaspillage																			
4.9	Gestion axée sur les résultats au sein des processus																			
4.10	Enregistrement des projets réalisés et apprentissage																			
4.11	Voix du client																			
4.12	Présence sur le terrain																			
4.13	Développement professionnel																			
4.14	Place à la créativité																			

Tableau 2a. Outils de soutien aux éléments du modèle de déploiement (phases 1 à 4)

Éléments du modèle de déploiement		Outils de soutien																		
		1-Questionnaire de maturité	2-Plan stratégique (PVS) / Projet éducatif / Plan d'action des services	3-Rencontre de discussion entre la direction générale et les gestionnaires	4-Formation de base en amélioration continue pour les gestionnaires	5-Inclusion du concept d'amélioration continue dans l'affichage des postes des gestionnaires	6-Tableaux de suivis	7-Formation avancée pour les gestionnaires	8-Matrice de priorisation des projets d'amélioration	9-Matrice effort impact	10-Liste des processus et des propriétaires	11-Formation de base en amélioration continue pour les employés	12-Formulaire de résolution de problème et formulaire de projet	13-Agenda standardisé	14-Liste d'outils de collecte de données	15-Outils de recherche de causes racines	16-Rencontres de suivi de projet	17-Tableau de bord de projet	18-Rencontre statutaire d'amélioration continue entre les gestionnaires	19-Rencontre statutaire d'amélioration continue avec les employés
Phase 5 - Projets d'amélioration à démarche structurée																				
5.1	Formation de groupe de travail																			
5.2	Formulaire standardisé de formulation du problème																			
5.3	Collecte de données sur le processus existant																			
5.4	Cartographie du processus existant																			
5.5	Recherche des causes racines (ex. Ishikawa, 5 Pourquoi)																			
5.6	Recherche de solutions en groupe (ex. Kaizen)																			
5.7	Mise en action rapide des solutions choisies																			
5.8	Suivi en continu de l'implantation des solutions																			
5.9	Évaluation et ajustement du nouveau processus amélioré																			
5.10	Activités de reconnaissance des employés à la fin des projets																			
Phase 6 - Résolution de problèmes au quotidien																				
6.1	Rencontre régulière (ex. quotidienne, hebdomadaire) de résolution de problèmes																			
6.2	Formulaire standardisé de résolution de problèmes																			
6.3	Suivi des résolutions de problèmes																			

Tableau 3b. Outils de soutien aux éléments du modèle de déploiement (phases 5 à 6)

3.2. Description des outils de soutien

Les paragraphes suivants décrivent les différents outils de soutien suggérés.

1 - Questionnaire de maturité

L'objectif visé par un questionnaire de maturité organisationnelle, évaluant la gestion globale de l'organisation ou spécifiquement l'amélioration continue, permet d'avoir une vue des forces et des faiblesses de l'organisation en termes de déploiement de méthodes ou d'outils recommandés par les bonnes pratiques de gestion. Un questionnaire de maturité permet aux gestionnaires de prendre conscience des points d'amélioration possibles de l'organisation et d'élaborer une vision d'amélioration. Le sens du déploiement de l'amélioration continue prend alors racine dans la volonté de s'améliorer comme organisation.

Un exemple de questionnaire de maturité organisationnelle est le QUALImètre du Mouvement québécois de la qualité (<https://www.qualite.qc.ca/se-mesurer/le->

[qualimetre](http://www.ctreq.qc.ca/realisation/amelioration-continue-en-education-modele-de-deploiement-et-echelle-devaluation-de-la-maturite/)). Un exemple de questionnaire de maturité du déploiement de l'amélioration continue est le questionnaire présenté à l'annexe A de ce rapport (disponible à l'adresse suivante : <http://www.ctreq.qc.ca/realisation/amelioration-continue-en-education-modele-de-deploiement-et-echelle-devaluation-de-la-maturite/>).

2 - Plan stratégique (PEVR) / Projet éducatif / Plan d'action des services

Comme prévu dans la *Loi sur l'Instruction publique*, il est nécessaire de développer des plans stratégiques de développement. On les appelle « Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) » dans les centres administratifs, « Projets éducatifs » dans les établissements d'enseignement et « Plan d'action de services » dans les services administratifs. Ces plans stratégiques définissent les grandes orientations, les objectifs spécifiques, les cibles d'amélioration et les actions qui seront à privilégier pour atteindre ces cibles.

De façon à déployer une vision articulée et intégrée dans une organisation, et de créer un sens pour le déploiement de l'amélioration continue, il est important de lier ces plans stratégiques et la démarche de déploiement de l'amélioration continue. Entre autres, les projets d'amélioration continue choisis et réalisés devraient apparaître dans les plans stratégiques comment actions à réaliser pour atteindre les objectifs visés.

Pour des recommandations quant à la conduite et le développement d'une planification stratégique, il est suggéré de consulter le livre suivant :

Mouvement québécois de la qualité. (2019). *Les sept clés pour réussir votre planification stratégique* (2^e éd.). Montréal, Canada: Mouvement québécois de la qualité.

3 - Formation de base en amélioration continue pour gestionnaires

Pour avoir une compréhension des concepts de base de l'amélioration continue et partager un langage et des comportements communs dans toute l'organisation, il est possible d'offrir ou de suivre une formation de base pour les gestionnaires d'une durée variable d'une à trois journées de formation. Le contenu minimal d'une telle formation devrait inclure les éléments suivants :

- Principes de l'amélioration continue ;
- Valeur ajoutée ;
- Processus ;
- Culture d'amélioration continue ;
- Démarche de résolution de problèmes (DMAIC, PDCA, etc.) ;
- Comportements clés, facteurs de succès et facteurs de vulnérabilité ;
- Hoshin Kanri et matrice en X ;
- Indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels ;

- Tableaux de bord opérationnels et mêlée d'équipe ;
- Résolution de problèmes au quotidien ;
- Rôle du gestionnaire accompagnateur ;
- Gestion du changement ;
- Modèle de déploiement ;
- Recommandations de mise en place d'un modèle d'accompagnement ;
- Plan de communication ;
- Évaluation de capacité organisationnelle ;
- Système de collecte de données ;
- Réalisation de projets exemple ;
- Marche sur le plancher et questions standardisées du gestionnaire ;
- Agenda standardisé ;
- Plan de développement pour les gestionnaires et les employés ;
- Valorisation de la créativité ;
- Organisation apprenante ;
- Gestion de projets.

4 - Rencontre de discussion entre la direction générale et les gestionnaires

Les rencontres de discussion entre la direction générale et les gestionnaires (par exemple, lors de rencontres du comité consultatif de gestion – CCG) permettent d'échanger sur les enjeux liés au déploiement de l'amélioration continue et de répondre aux interrogations et aux craintes des gestionnaires à l'occasion du lancement de nouveaux projets d'amélioration.

5 - Inclusion du concept d'amélioration continue dans l'affichage des postes des gestionnaires

Pour viser une adoption généralisée d'une culture d'amélioration continue dans l'organisation, il est nécessaire que les gestionnaires soient partie prenante de la démarche. Une façon de le favoriser est d'inclure dans l'affichage des postes des gestionnaires des concepts d'amélioration continue et des comportements de gestionnaires attendus en lien avec l'approche.

6 - Tableaux de suivis

De façon à faciliter le suivi des objectifs stratégiques de l'organisation et de miser sur la gestion visuelle, les tableaux de suivis permettent aux gestionnaires de consulter facilement les indicateurs stratégiques pertinents et de prendre des décisions en lien avec ces indicateurs. Ces tableaux permettent de suivre les projets, les dossiers et les indicateurs.

7 - Formation avancée pour les gestionnaires

Il s'agit d'une formation avancée pour experts en amélioration continue, en complément à la formation de base pour les gestionnaires (4 à 7 jours). Cette formation doit porter minimalement sur les éléments suivants :

- mise en place d'un modèle d'accompagnement ;
- plan de formation ;
- plan de communication ;
- évaluation de capacité organisationnelle ;
- système de collecte de données ;
- co-développement entre les agents d'amélioration continue (ex. communauté de pratique – CoP) ;
- réalisation de projets exemple ;
- utilisation et partage de procéduriers et/ou cartographies de processus ;
- archivage des projets d'amélioration et des apprentissages ;
- Planification de marche et de questions standardisées du gestionnaire sur le plancher ;
- plan de développement pour les gestionnaires et les employés valorisation de la créativité.

8 - Matrice de priorisation des projets d'amélioration

De façon à choisir et prioriser adéquatement les projets d'amélioration à réaliser chaque année, il est possible de développer une matrice de priorisation de projet d'amélioration. Cette approche transparente et rationnelle permet de mesurer l'impact projeté des projets et de les prioriser en fonction des besoins de l'organisation. Il s'agit d'identifier des critères spécifiques à l'organisation et de choisir un poids pour chacun de ces critères. L'utilisation de la matrice de priorisation (ou sa construction) est une occasion privilégiée d'accorder une place à la voix du client.

9 - Matrice effort-impact

Une façon de choisir des projets d'amélioration, sans nécessairement les prioriser précisément, est de placer chacun des projets sur une matrice effort-impact. Présenté sous la forme de quatre cases et deux axes, cet outil permet de comparer chaque projet sous l'angle de l'effort nécessaire à sa réalisation et l'impact que le projet aura pour l'organisation. À la suite de la classification des projets dans les différentes cases, les projets avec un impact important et un effort faible seront d'abord priorisés. Ensuite, les projets avec un impact important et un effort important seront choisis. Puis, les projets avec un impact faible, mais un effort faible, pourront être mis à la suite. Finalement, seulement si la capacité de l'organisation le permet, les projets présentant un impact faible et un effort important seront choisis.

La figure 2 présente un exemple de matrice effort-impact. Les nombres et les lettres représentent chacun des projets ou chacune des actions envisagées. Elles sont placées les unes par rapport aux autres en termes d'effort ou d'impact. Dans cette matrice, la ligne verticale représente l'effort moyen que l'organisation est prête à consentir. La ligne horizontale représente l'impact moyen que l'organisation souhaite obtenir. Ces lignes peuvent être tracées après avoir placé les différents projets/actions. Pour faciliter

l'utilisation de cette matrice, il est primordial d'avoir un objectif clair. Plus l'objectif est clair, plus l'impact sera facile à évaluer.

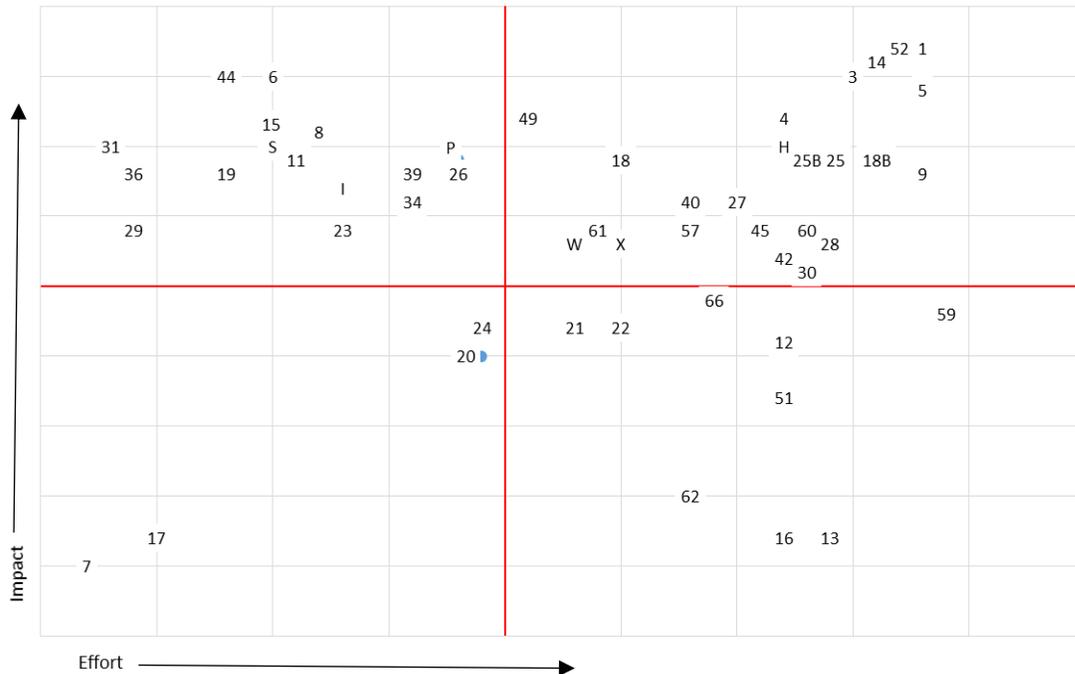


Figure 2. Exemple de matrice effort-impact

10 - Liste des processus et des propriétaires

Dans une organisation d'éducation, des milliers de processus ont cours chaque jour. Afin de réellement faire une gestion par processus plutôt que par silo, il importe de faire la liste des processus principaux et d'en identifier le propriétaire. Cette liste devrait être accessible à l'ensemble des gestionnaires de l'organisation. Le propriétaire du processus est en mesure de gérer le processus et d'avoir un pouvoir d'intervention sur le processus pour le modifier. Souvent, les processus touchent des personnes dans plusieurs services. Par exemple, le processus d'inscription dans un centre de services scolaire (CSS) (ou une commission scolaire) touche le secrétariat de chacune des écoles, la direction des écoles et le service éducatif du CSS.

11 - Formation de base en amélioration continue pour employés

Pour avoir une compréhension des concepts de base de l'amélioration continue et partager un langage et des comportements communs dans toute l'organisation, il est possible d'offrir ou de suivre une formation de base pour les employés d'une durée variable d'une à deux journées de formation. Le contenu minimal d'une telle formation devrait inclure les éléments suivants :

- Principes de l'amélioration continue ;
- Valeur ajoutée ;
- Processus ;

- Culture d'amélioration continue ;
- Démarche de résolution de problèmes (DMAIC, PDCA, etc.) ;
- Comportements clés, facteurs de succès et facteurs de vulnérabilité ;
- Indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels ;
- Tableaux de bord opérationnels et mêlée d'équipe ;
- Résolution de problèmes au quotidien ;
- Système de collecte de données ;
- Réalisation de projets exemple ;
- Plan de développement pour les employés ;
- Valorisation de la créativité.

12 - Formulaire de résolution de problèmes et formulaire de projet

Les formulaires de résolution de problèmes sont des outils simples et visuels. Ils proposent sur une seule page (format lettre ou légal) un tableau de type formulaire qui permet d'avoir une vue d'ensemble d'un problème, mais aussi ses étapes de résolution. En annexe, on retrouve le formulaire A3 Proposition (annexe B), le A3 Résolution de problèmes (annexe C), la charte de projet (parfois appelé formulaire A4) (annexe D). Le nom des documents est inspiré du format européen de papier (A3 ou A4) sur lequel ils étaient présentés à l'origine.

13 - Agenda standardisé

L'agenda standardisé présenté ici est davantage un concept qu'un outil. En effet, l'outil utilisé (papier, informatique, local ou en réseau) importe peu et est davantage tributaire des systèmes disponibles dans l'organisation. Le concept, pour sa part, permet une meilleure gestion des agendas de chacun, tout en favorisant le travail collaboratif. L'objectif de l'agenda standardisé est de statuer sur un ensemble de plages horaires bloquées pour réaliser certaines interventions communes dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, le calendrier des rencontres statutaires d'un centre de services scolaires est une base d'agenda standardisé. L'ensemble des directions pourrait avoir une rencontre planifiée hebdomadairement avec chacune leur secrétaire le lundi matin.

14 - Liste d'outils de collecte de données

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour réaliser une collecte des données. Le choix de l'outil dépend du type de données recherchées et, souvent, des systèmes informatiques disponibles au sein de l'organisation. Les systèmes d'information tels que Lumix ou GPI offrent de multiples possibilités pour la collecte de données « éducatives ». Les logiciels comme Paie-GRH, Infini ou Dofin offrent d'autres types de données de nature plus administrative. BusPlanner ou Optim@trans donnent de l'information sur le transport scolaire. Il est aussi possible d'utiliser des agrégateurs de données tels que PowerBI (<https://powerbi.microsoft.com>) et Tableau (<https://www.tableau.com>).

15 - Outils de recherche de causes racines

Les outils de recherche de causes racines permettent de cibler les causes réelles d'un problème, plutôt que des symptômes ou des causes intermédiaires. Deux outils sont principalement utilisés, soit les « 5 pourquoi » et le diagramme de cause à effet (diagramme en arêtes de poisson ou diagramme Ishikawa). Les 5 pourquoi consistent essentiellement à questionner un problème puis à questionner sa réponse 4 fois supplémentaires pour trouver la cause racine (https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_pourquoi). Le diagramme de causes à effets aide à catégoriser les causes d'un même problème en tentant de trouver le maximum de causes pour chacune des catégories (habituellement « méthodes », « milieu », « main-d'œuvre », « équipements » et « matière première ») (https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_causes_et_effets).

16 - Rencontres de suivi de projet

Les rencontres de suivi de projet devraient être intégrées dans l'agenda standardisé. Le responsable du projet et les principaux collaborateurs devraient y prendre part. Au besoin, il est possible de réunir toute l'équipe de projet d'amélioration pour faire un suivi plus détaillé. L'objectif de ces rencontres est de faire la reddition de compte interne de l'avancement du projet d'amélioration, de déterminer les prochaines étapes et de s'assurer des moyens nécessaires pour accomplir les prochaines actions.

17 - Tableau de bord de projet

Le tableau de projet d'amélioration peut servir deux buts distincts. Cela peut être un tableau pour la gestion de l'un des projets d'amélioration ou un tableau pour effectuer le suivi de l'ensemble des projets en préparation, en cours et terminés. Ces tableaux peuvent prendre différentes formes et utiliser différents supports. Au niveau de la forme, on y retrouvera les indications suivantes : titre du projet, responsable, indicateurs de suivi, indicateurs de performance, banque de projets futurs, etc. Quant au support, le tableau blanc ou un support informatique sont souvent utilisés.

18 - Rencontre statutaire d'amélioration continue entre les gestionnaires

Ces rencontres devraient être intégrées dans un agenda standardisé. Elles visent notamment la planification ou la réalisation de projets d'amélioration continue de courte durée dans les processus sur lesquels ces gestionnaires ont du pouvoir. Elles peuvent également être un moment pour arrimer les différents projets qui sont souhaités dans chacun des secteurs de l'organisation (sous la responsabilité de chacun des gestionnaires présents à la rencontre).

19 - Rencontre statutaire d'amélioration continue avec les employés

Ces rencontres devraient être intégrées dans l'agenda standardisé. Elles visent notamment la planification ou la réalisation de projets d'amélioration continue de courte durée dans les processus sur lesquels les employés ont du pouvoir. Ainsi, après entente avec leur supérieur, les employés peuvent avoir du temps réservé dans l'agenda de l'organisation pour réfléchir ou pour réaliser des projets d'amélioration.

Conclusion

Ce rapport a proposé un modèle de déploiement de l'amélioration continue en contexte d'éducation, basé sur les modèles existants issus de la littérature et de l'expérience de praticiens œuvrant ou ayant œuvré dans des Centres de services scolaires québécois, et ayant expérimenté un déploiement de l'amélioration continue. Proposé sur six phases, ce modèle de déploiement de l'amélioration continue pour les Centres de services scolaires permettra aux gestionnaires en place de suivre des étapes spécifiques de déploiement et de se baser sur les meilleures pratiques pour choisir les actions à déployer, au temps opportun.

Loin d'être une vérité unique, ce modèle se veut une proposition issue de la littérature et de l'expérience de praticiens. Selon les réalités locales et les expériences de chacun, le modèle peut être adapté, voire bonifié, sans en altérer le succès lié à l'objectif ultime de l'amélioration continue, soit une adoption par les membres de l'organisation d'une culture d'efficacité et d'efficience par la résolution des problèmes et l'amélioration en continu des processus de travail.

Bibliographie

- Annan, B. (2011). *L'amélioration continue des établissements scolaires : l'ingénierie mise en place en Nouvelle-Zélande*. Revue française de pédagogie, 1(174), 160.
- Cormier, S. (2006). *L'amélioration de la communication organisationnelle*, La communication et la gestion (2e éd., p. 205 à 216). Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Delers, A. (2015). *La philosophie du kaizen ou l'amélioration continue*. Namur: Lemaitre Publishing.
- Forget, P., Huot, A., Thibodeau, S., Samson, G., Luckerhoff, J. et Comtois, J. (2015). *Étude des facteurs de préparation à l'implantation d'une philosophie d'amélioration continue dans les commissions scolaires*. Communication présentée au Colloque de l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE), Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec.
- Forget, P., Thibodeau, S., Huot, A., Loi Zedda, M. et Comtois, J. (2015). *Perception et déploiement de l'amélioration continue dans une organisation scolaire québécoise*, 10e Congrès International de génie industriel - CIGI 2015, octobre, Québec (Canada)
- Hernandez, É.-M. et Redien-Collot, R. (2013). *Méthodes de créativité et amélioration des projets entrepreneuriaux : présentation d'une expérimentation dans un contexte académique*. Gestion 2000, 30(5), 93-114. doi: 10.3917/g2000.305.0093
- Huot, A. (2017). *L'amélioration continue : c'est aussi possible à l'école*. Vivre le primaire, 29(4), 40-41.
- Huot, A. et Forget, P. (2016a). *La planification stratégique d'une école privée : un processus de mobilisation d'équipe et d'amélioration continue*. Communication présentée au 84e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Huot, A. et Forget, P. (2017a). *Les méthodes Lean: des outils d'amélioration de la performance en éducation*. Communication présentée au International Congress for School Effectiveness and Improvement, Ottawa, Canada.
- Huot, A. et Forget, P. (2018). *Secrétaires d'écoles primaires et amélioration continue du travail de bureau : une analyse entre proximité et distanciation*. *Approches inductives*, 5(1), 87-118. doi: 10.7202/1045154ar

- Huot, A., Forget, P. et Thibodeau, S. (2017a). *Amélioration continue au collégial : pour la gestion, pour l'enseignement...* Communication présentée au 37e colloque annuel de l'Association Québécoise de Pédagogie Collégiale (AQPC), Université Concordia, Montréal, Québec, Canada.
- Huot, A., Forget, P. et Thibodeau, S. (2017b). *Amélioration continue et transfert de connaissances: développement d'un modèle de gestion axé sur les résultats.* Communication présentée au 85e congrès annuel de l'Association Francophone pour le Savoir (ACFAS), Université McGill, Montréal, Québec, Canada.
- Huot, A., Forget, P. et Thibodeau, S. (2017c). *Amélioration continue, accompagnement et leadership éducatif : un bon mélange?* Communication présentée au Colloque international en éducation du CRIFPE, Montréal, Canada.
- Huot, A., Forget, P., Thibodeau, S. et Pontbriand, I. (2017). *La place de la mesure lors de projets d'amélioration continue en éducation : une confrontation de transversalité et de multidisciplinarité.* Communication présentée au Journées d'étude de l'ADMEE-Canada.
- Leclerc, J. (1996). *En éducation, la nécessité d'une autre gestion: la qualité totale des processus pour l'amélioration des résultats.* Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Leveault, D. (2009). *L'amélioration de l'efficacité du système éducatif: sur quels indicateurs s'appuyer?* L'efficacité dans l'enseignement (p. 292): De Boeck.
- Poissant, C. (2010, 2010-11-29). Amélioration continue au menu en 7 étapes. *Les Affaires*.
- Santorum Gaibor, M. O. (2011). *ISEA : une méthode ludique et participative pour la représentation et l'amélioration des processus métiers.* (Doctorat), Université de Grenoble. Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00647688> (HAL Id: tel-00647688)

Annexe A. Outil d'évaluation de la maturité du déploiement de l'amélioration continue – version pour les services des Centres de services scolaires

[Hyper lien actif](#)

Annexe B. Outil d'évaluation de la maturité du déploiement de l'amélioration continue – version pour les établissements d'enseignement

[Hyper lien actif](#)

Annexe C. Tableau des outils de soutien aux éléments du modèle de déploiement

[Hyper lien actif](#)

Annexe D. Exemple de formulaire A3 Proposition

[Hyper lien actif](#)

Annexe E. Exemple de formulaire A3 Résolution de problèmes

[Hyper lien actif](#)

Annexe F. Exemple de charte de projet

[Hyper lien actif](#)