



Rapport de l'exercice

de planification stratégique
2020-2023



Table des matières

1. Gouvernance et accompagnement	04
1.1. Conseil d'administration (CA) de HEC Montréal	05
1.2. Conseil pédagogique	
1.3. Comité-conseil	06
1.4. Comité de coordination	
1.5. Comité de direction	07
1.6. Firme d'accompagnement stratégique	
2. Étapes de l'exercice de planification stratégique	08
2.1. Préparation, définition et actualisation (étapes 1, 2, 3)	10
2.1.1. Sujets à l'étude	11
2.2. Consultation (étape 4)	
2.2.1. Ateliers de <i>codesign</i> et de consultation	
2.2.2. Rencontres d'échange	12
2.2.3. Rapports internes	13
2.2.4. Site Web	
2.3. Synthèse et analyse (étape 5)	
2.3.1. Synthèse des consultations et analyse des données	
2.3.2. Définition des priorités et des objectifs stratégiques	
2.4. Rédaction et validation du plan stratégique (étape 6)	14
2.5. Dévoilement, mise en œuvre et mobilisation (étapes 7, 8 et 9)	
2.6. Reddition de compte annuelle (étape 10)	15
3. Outils et matériel	16
3.1. Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM)	
3.2. Matériel pour l'animation des ateliers de <i>codesign</i>	
3.3. Grille de codification pour analyser les idées reçues	
3.4. Rapport préliminaire des consultations	
3.5. Plan stratégique	
3.6. Gabarit pour le plan d'action	
3.7. Rapport de l'exercice de planification stratégique	
4. Communications	17
4.1. Communications du directeur de l'École	
4.2. Écrans ADN, médias sociaux et site web	
5. Remerciements	18

Introduction

En juin 2019, l'entrée en fonction du nouveau directeur de HEC Montréal, M. Federico Pasin, et la nomination d'une nouvelle équipe de direction ont constitué les éléments déclencheurs de l'exercice de planification stratégique. Avec cet afflux de sang neuf, le moment était propice pour revoir les valeurs et la mission de l'École, pour articuler sa vision en fonction des nouvelles réalités et pour établir des objectifs communs afin de doter l'École d'un plan d'action mobilisateur pour les prochaines années.

Le processus de réflexion, qui s'est déroulé sur un peu plus d'un an, a été mené avec une grande rigueur. Encadré par différents comités et appuyé par des spécialistes internes et externes, il a aussi fait l'objet de nombreuses consultations sur des sujets variés, allant notamment du parcours étudiant, à la recherche et la pédagogie en passant par la marque et l'identité de HEC Montréal. L'exercice de planification stratégique a ainsi été alimenté par les idées de centaines de personnes issues de tous les horizons – communauté étudiante de HEC Montréal, corps enseignant et personnel de l'École, diplômées et diplômés, donateurs, partenaires et acteurs de la communauté d'affaires.

Les efforts importants qui ont été consacrés à la consultation sont d'ailleurs un élément distinctif de l'exercice de planification stratégique de HEC Montréal, car ce type de démarche est généralement mené au sein d'un groupe restreint de la haute direction. L'approche collective et collaborative mise en place visait à élargir la vision stratégique en intégrant les points de vue des différents secteurs de HEC Montréal, mais aussi des membres de la communauté (étudiants,

diplômés, retraités, partenaires et milieu d'affaires). Elle visait également à favoriser une forte adhésion des différentes parties prenantes de l'École au plan stratégique final.

Ce rapport documente le processus ayant soutenu l'élaboration du Plan stratégique 2020-2023 dans un souci de saine gouvernance et de transparence. Il précise le rôle des différents comités et spécialistes qui ont participé à l'organisation et au bon déroulement de l'exercice. Il rappelle les grandes étapes de cette démarche d'envergure en mettant l'accent sur le processus de consultation qui a largement contribué à façonner le plan stratégique. Enfin, il présente les étapes à venir, soit la mise en œuvre du plan stratégique et des initiatives prioritaires identifiées.

Gouvernance et accompagnement

Cinq entités ont été mises à contribution pour structurer, enrichir, encadrer et coordonner l'exercice de planification stratégique. Certaines entités étaient déjà constituées (Conseil d'administration, Conseil pédagogique et Comité de direction) alors que d'autres ont été créées pour l'occasion (Comité-conseil et Comité de coordination).

De plus, afin d'être orienté par les grandes tendances en matière de planification stratégique dans le monde universitaire et ailleurs, HEC Montréal a mandaté une firme externe pour accompagner les entités de gouvernance pendant la démarche.

Photo : Directeur HEC Montréal lors d'une rencontre d'échange.



1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) DE HEC MONTRÉAL

Les membres du Conseil d'administration de HEC Montréal ont abordé le sujet de la planification stratégique à six reprises lors de diverses séances déjà prévues au calendrier. Ils ont contribué à l'élaboration des priorités et des objectifs stratégiques, ont revu les propositions et ont approuvé le plan stratégique, le 2 avril 2020.

MEMBRES

Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration HEC Montréal et chef de la direction, Centre d'entreprise et d'innovation de Montréal

Luc Bachand, administrateur de sociétés

Guy Breton, recteur, Université de Montréal

Marietta Corcuera, étudiante au 2^e cycle, HEC Montréal

Guy Cormier, président et chef de la direction, Mouvement Desjardins

Jean-Guy Desjardins, président du conseil et chef de la direction, DJM Capital inc.

Serge Gagné, contrôleur, Deschênes & fils Ltée

Stéphanie Gaudette, directrice générale – spectacles de tournées, Cirque du Soleil

Isabelle Le Breton-Miller, titulaire de la Chaire sur la relève et sur l'entreprise familiale, HEC Montréal

Federico Pasin, directeur, HEC Montréal

Nathalie Pilon, présidente – Canada, ABB

Suzanne Rivard, titulaire de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information, HEC Montréal

Claude Séguin, administrateur de sociétés

Johanne Turbide, secrétaire générale, HEC Montréal (observatrice non-votante)

Sylvain Vincent, administrateur de sociétés

1.2. CONSEIL PÉDAGOGIQUE

Le Conseil pédagogique, composé de membres du corps professoral de HEC Montréal, a eu l'occasion de traiter du sujet de la planification stratégique à dix reprises lors de séances déjà prévues à l'horaire. Les membres du Conseil ont partagé des questions, commentaires et suggestions portant sur diverses facettes du plan, notamment les objectifs stratégiques, en consultant souvent préalablement les membres des départements d'enseignement. Le Conseil pédagogique a également adopté les volets scientifique et pédagogique du plan stratégique.

MEMBRES

Sébastien Arcand
Caroline Aubé
Gilbert Babin
François Bellavance
Gilles Caporossi
Pénélope Codello
Jean-Pierre Dupuis
Claude Francoeur
Louis Hébert

Marc-Antonin Hennebert
Brian King
Renaud Lachance
Caroline Lambert
Claude Laurin
Jacques Lemay
Jean-Sébastien Marcoux
Guy Paré
Daniel Parent

Anne Pezet
Sylvain Perron
Claudia Rebolledo
David Pastoriza Rivas
Sihem Taboubi
Johanne Turbide (membre non-votant)

1.3. COMITÉ-CONSEIL

Le Comité-conseil était composé de 12 personnes représentant chacune des parties prenantes invitées à participer à la démarche. À l'interne, les parties prenantes comptaient les membres du corps enseignant, les membres du personnel, la communauté étudiante, les diplômés et diplômées de l'École ainsi que les individus donateurs. À l'externe, elles comprenaient des partenaires de la communauté des affaires et des entreprises.

Gardien de la démarche de planification stratégique, le Comité-conseil s'est réuni à quatre reprises afin de veiller à la transparence et à la rigueur de l'exercice. Il a joué un rôle important, notamment en apportant des points de vue diversifiés sur certains aspects à considérer dans la démarche.

MEMBRES

Janick Boudreau, présidente de l'Association des diplômés, HEC Montréal et vice-présidente – marché institutionnel, Optimum Gestion de placements

Jean Elsliger, directeur des Services aux étudiants, HEC Montréal

Russell Fralich, professeur invité – Département de management, HEC Montréal

Christine Fréchette, présidente-directrice générale, Chambre de commerce de l'Est de Montréal

Othon-Alfonso Leon, chargé de cours – Départements de management et de marketing, HEC Montréal

Nancy Mc Gregor, chef d'équipe – Service à la clientèle, HEC Montréal

Annick Morin, directrice – projets spéciaux, HEC Montréal

Federico Pasin, directeur, HEC Montréal

Jonathan Plourde, administrateur de l'Association des diplômés et associé directeur – Amérique du Nord, Alexander Hughes

Marie-Ève Quenneville, maître d'enseignement – Département de sciences comptables, HEC Montréal

Victoire Sauvé Bourassa, présidente de l'AECS HEC Montréal et étudiante HEC Montréal

Johanne Turbide, secrétaire générale et directrice du développement durable, HEC Montréal

1.4. COMITÉ DE COORDINATION

Composé de six personnes, le Comité de coordination a veillé à l'opérationnalisation, à la coordination et à la mise en œuvre de l'exercice de planification stratégique. Il s'est assuré que la démarche était inclusive et tenait compte des commentaires recueillis lors des consultations et des discussions menées tant à l'interne qu'à l'externe. Le Comité de coordination s'est réuni à 32 reprises pour un total de 53 heures de travail. Ses membres ont également participé à plusieurs ateliers et rencontres.

MEMBRES

Sophie Grenier, directrice administrative, HEC Montréal

Claude Laurin, directeur des affaires professorales, HEC Montréal

Annick Morin, directrice – projets spéciaux, HEC Montréal

Federico Pasin, directeur, HEC Montréal

Marc Tulin, directeur des communications externes, HEC Montréal

Johanne Turbide, secrétaire générale et directrice du développement durable, HEC Montréal

1.5. COMITÉ DE DIRECTION

Composé du directeur de HEC Montréal et de 12 gestionnaires provenant des secteurs de l'enseignement et de l'administration, le Comité de direction (CODIR) a participé activement à l'exercice. Au fil de quatre lacs-à-l'épaule et d'une quinzaine de rencontres de travail, il a veillé à ce que l'élaboration du plan stratégique s'inscrive dans chacune des grandes directions de l'École.

Les membres du CODIR ont préparé la démarche en analysant les différentes données, en précisant les besoins et en priorisant les orientations et les actions à mettre en œuvre. Ils ont veillé au bon déroulement de la démarche en validant le contenu des différents documents produits dans le cadre de l'exercice. Certains d'entre eux ont coanimé et participé aux séances de consultation et aux rencontres avec les parties prenantes internes et externes. Enfin, ils ont recommandé l'adoption du plan stratégique au Conseil d'administration de l'École.

MEMBRES

Caroline Aubé, directrice, Direction de la recherche et du transfert

Marc Beuparlant, directeur, Direction des ressources humaines

François Bellavance, directeur, Direction des études

André Bertrand, directeur, Direction des infrastructures

Loretta Cianci, directrice, Direction du développement du campus

Marie-Hélène Jobin, directrice, Direction des relations et des partenariats internationaux

Richard Lacombe, directeur, Direction des technologies de l'information

Claude Laurin, directeur, Direction des affaires professorales

Georges Montplaisir, directeur, Direction des finances

Federico Pasin, directeur, HEC Montréal

Jacques Robert, directeur, Direction de l'innovation et du développement pédagogique

Natalie Roussel, directrice, Direction des communications et des relations gouvernementales

Johanne Turbide, directrice, secrétaire générale et directrice du développement durable

1.6. FIRME D'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE

C'est la firme Boston Consulting Group (BCG) qui a été choisie pour soutenir les comités de gouvernance pendant la démarche. Elle a notamment réalisé :

- Le suivi méthodologique de l'exercice tout au long de sa durée : rencontres régulières avec le Comité de coordination et les équipes en charge au quotidien des travaux pour tester les idées et s'assurer de la structure et de la pertinence de l'approche retenue;
 - L'animation des lacs-à-l'épaule du CODIR : participation aux réunions pour structurer les débats et apporter un point de vue extérieur dans les discussions;
 - La préparation d'une analyse de positionnement : à partir des études existantes de l'École et d'analyses complémentaires ciblées, établissement des forces et faiblesses de l'École à prendre en compte dans le plan stratégique; revue des principales tendances du secteur pouvant avoir des incidences sur l'École;
 - L'analyse détaillée des ateliers de consultation : revue des discussions en ateliers
- pour confirmer la pertinence des forces et faiblesses de l'École et s'assurer de la pertinence des priorités stratégiques retenues par le CODIR.

L'équipe de BCG a participé à deux rencontres avec le Conseil d'administration, à quatre rencontres avec le CODIR et a accompagné le Comité de coordination tout au long du processus.

Étapes de l'exercice de planification stratégique

L'exercice de planification stratégique et la rédaction du plan stratégique se sont déroulés en plusieurs étapes sur une période de 15 mois (février 2019 à avril 2020).

Les étapes subséquentes, comprenant le dévoilement du plan stratégique, sa mise en œuvre et la reddition de comptes, se poursuivront jusqu'en 2023.

Photo : Laurent Simon animateur ateliers de *codesign*.



TABLEAU 1 – DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROCESSUS

Étapes		Actions	Dates
1	Préparation	Annonce de la tenue de l'exercice	Février 2019
		Planification de l'exercice	Mars 2019
		Mise en place d'une structure de gouvernance	Avril 2019
		Choix du consultant externe	Avril 2019
		Élaboration des outils de suivi	Avril-mai 2019
2	Définition	Établissement d'une base factuelle	Juin-août 2019
		Revue de l'environnement et analyse du positionnement de l'École	
		Analyse de l'environnement et des grandes tendances dans le secteur des « Business Schools »	
		Analyse comparative de 35 plans stratégiques d'établissements universitaires	
		Rencontres avec les responsables des planifications stratégiques de six universités québécoises	
3	Actualisation	Actualisation des valeurs et de la mission	Août-septembre 2019
		Définition de la vision	
		Travaux préparatoires aux priorités stratégiques	
4	Consultation	Mise en ligne du site Web de la planification stratégique	Septembre-novembre 2019
		Consultations publiques (ateliers de <i>codesign</i> , rencontres individuelles et en groupes)	
5	Synthèse et analyse	Synthèse des consultations et analyse des données	Novembre 2019
		Définition des priorités et des objectifs stratégiques	Septembre 2019 - janvier 2020
		Validation des priorités et des objectifs stratégiques	
6	Rédaction et validation	Rédaction et validation du plan stratégique	Novembre-décembre 2019
		Approbation par les instances concernées	Février-avril 2020
7	Dévoilement	Dévoilement du plan stratégique à toute la communauté	Mai 2020*
8	Mise en œuvre	Préparation des plans d'action	Printemps-été 2020
		Élaboration des tableaux de bord pour le suivi	
9	Mobilisation	Campagne interne	Automne 2020
10	Reddition de comptes	Reddition de comptes annuelle sur l'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique	Annuellement à l'automne

*L'activité de dévoilement prévue en avril 2020 a dû être reportée à l'automne 2020 en raison de la fermeture de l'École dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

2.1. PRÉPARATION, DÉFINITION ET ACTUALISATION (ÉTAPES 1, 2, 3)

À l'instigation de Federico Pasin, qui allait prendre la direction de HEC Montréal en juin 2019, le Conseil d'administration de l'École annonce en février 2019 la tenue d'un processus de planification stratégique.

Au cours des mois de mars et avril, le CODIR prend en charge l'organisation du projet et mandate Annick Morin, directrice – projets spéciaux, pour superviser le processus. Le CODIR définit la structure de gouvernance, établit le calendrier des différentes étapes du processus de planification stratégique et des rencontres prévues, choisit la firme externe d'accompagnement stratégique et entreprend l'élaboration d'outils de suivi.

Le Comité-conseil, qui assurera une saine gouvernance du processus, se réunit pour une première fois en mai 2019. Le CODIR met également à profit les ressources internes de l'École, dont plusieurs membres du personnel pour le conseiller sur les bonnes pratiques liées à un exercice de planification stratégique.

De juin à août, plusieurs activités de recherche d'information et d'analyse sont effectuées pour soutenir la réflexion stratégique.

- Le Comité de coordination établit une base factuelle en analysant une trentaine de documents internes publiés au cours des 10 dernières années, portant notamment sur les défis et perspectives de HEC Montréal.
- La firme externe BCG effectue une revue de l'environnement et une analyse du positionnement de l'École à partir de la base factuelle et d'études complémentaires.
- Hanover Research, une firme externe spécialisée en information stratégique, réalise une analyse de l'environnement et des grandes tendances dans le secteur des « Business Schools ».
- Des membres du Bureau de la recherche institutionnelle réalisent l'analyse comparative des plans stratégiques de 20 écoles de gestion, 2 écoles de génie et 13 universités généralistes au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.
- La directrice – projets spéciaux rencontre les responsables des planifications stratégiques de six universités québécoises, soit Polytechnique Montréal, l'Université de Sherbrooke, l'Université Concordia, l'Université Laval, l'École de technologie supérieure et l'Université McGill.

Ces études et analyses alimentent les réflexions des entités de gouvernance, dont celles du CODIR lors de deux lacs-à-l'épaule animés par BCG et qui se sont tenus en juin et en août. Ces séances de remue-méninges permettent notamment de raffiner le positionnement de HEC Montréal, de travailler à l'actualisation de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, d'entreprendre la définition des priorités stratégiques et d'établir les sujets abordés lors des ateliers et rencontres de consultation. Les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration le 5 septembre 2019.

Photo : Ateliers de *codesign*, automne 2019



2.1.1. SUJETS À L'ÉTUDE

Au cours de ces trois premières étapes, plusieurs sujets ont fait l'objet de discussions au sein des entités de gouvernance, mais aussi lors de rencontres avec les différentes parties prenantes. En voici un aperçu.

Enseignement, pédagogie

programmes, besoins du milieu, pertinence des moyens pédagogiques, modes d'enseignement

Recherche

expertises, pertinence de la recherche, besoins du milieu, publications, financement

Corps professoral

expertises, recrutement, rétention, perfectionnement, compétences, qualité du corps professoral

Étudiants

tendances démographiques, attentes des étudiants, vie académique, vie parascolaire

Support académique

outils pédagogiques, équipements, activités expérientielles

Plan de l'identité et climat institutionnel

communauté universitaire, communauté des affaires, perception des étudiants et du milieu externe, publicité

Ressources humaines

expertises, recrutement, rétention, perfectionnement, culture, équité, diversité, inclusion, développement organisationnel

Infrastructures et aménagements physiques

état des divers édifices et des équipements, taux utilisation des espaces, projets d'infrastructures

Finances

sources de revenus, frais de scolarité, équilibre budgétaire, budget d'investissement

2.2. CONSULTATION (ÉTAPE 4)

Le processus de consultation, qui se déroule de septembre à novembre 2019, permet à la communauté de HEC Montréal – membres du personnel, population étudiante, diplômés et diplômées, donateurs, partenaires et acteurs du milieu des affaires – d'exprimer ses idées sur l'avenir de l'École afin d'enrichir le travail des comités. Quatre modes de consultation sont utilisés :

- des ateliers de *codesign*
- des rencontres d'échanges
- des rapports internes
- et un site Web.

Il faut souligner que la communauté s'est sentie interpellée et mobilisée par cette démarche, comme en témoignent le taux de participation et les nombreux commentaires positifs reçus.

2.2.1. ATELIERS DE CODESIGN ET DE CONSULTATION

Inspirés de l'innovation collaborative, les ateliers de *codesign* favorisent le partage d'idées des membres de la communauté afin :



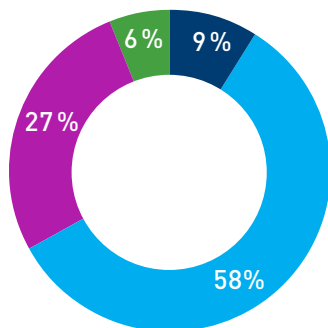
2.2.1. ATELIERS DE CODESIGN ET DE CONSULTATION (SUITE)

Neuf ateliers de *codesign* d'une durée de trois heures chacun abordent sept grands thèmes :

- Expérience et parcours étudiant à HEC Montréal (de la candidature à l'après-diplôme) **2 ateliers**
- HEC Montréal : un milieu de vie et de travail **2 ateliers**
- La marque HEC Montréal : son identité et son rayonnement **1 atelier**
- HEC Montréal dans la communauté **1 atelier**
- HEC Montréal : acteur clé dans la gestion des enjeux sociaux et environnementaux **1 atelier**
- La recherche et le transfert à HEC Montréal **1 atelier**
- HEC Montréal : mon alma mater **1 atelier**

Chaque atelier est animé par Laurent Simon, professeur titulaire à HEC Montréal et codirecteur de Mosaic Pôle créativité et innovation, et par un membre du CODIR, sélectionné en fonction du thème. Deux ou trois personnes consignent par écrit les propos et les suggestions des participants. Les ateliers se tiennent à différents moments de la journée et dans les deux principaux édifices de l'École pour faciliter la participation du plus grand nombre de personnes possible.

PARTICIPATION AUX ATELIERS



Total : 384 participations (275 personnes)

- Membres de la communauté étudiante de HEC Montréal, dont certains parents
- Membres du corps professoral, du personnel enseignant et du personnel de l'École
- Diplômés et donateurs
- Partenaires et membres du milieu des affaires

Parallèlement aux ateliers de *codesign*, deux ateliers de consultation sont organisés avec différentes parties prenantes (27 personnes au total) pour travailler spécifiquement sur la mission et la vision de l'École.

2.2.2. RENCONTRES D'ÉCHANGE

Quatre autres rencontres d'échange sont également organisées avec :

- Employeurs
- Maîtres d'enseignement
- Équipe de la Direction des relations et des partenariats internationaux
- Équipe de zone info du registrariat

Au total, 56 personnes participent à ces rencontres où les échanges sont orientés en fonction des thématiques propres à chacun de ces groupes, de leurs besoins, de leurs préoccupations.

2.2.3. RAPPORTS INTERNES

Au printemps 2019, dans la foulée des recommandations émises en 2018 par un groupe de travail portant sur l'organisation et la coordination du corps enseignant, l'Assemblée des professeurs a mis sur pied quatre comités thématiques (Stratégie, Équilibre Enseignement-Recherche, Engagement collectif, Gestion de carrière). Les rapports publiés par les comités ont fourni de précieuses informations sur les enjeux liés au corps professoral, et les recommandations émises ont alimenté les réflexions et orienté les décisions quant aux priorités stratégiques.

2.2.4. SITE WEB

En plus d'informer la communauté sur le processus de planification stratégique et de servir de plateforme d'inscriptions aux ateliers de *codesign*, [le site Web](#) invite les parties prenantes à soumettre par courriel leurs commentaires, suggestions et idées en lien avec les différents thèmes des ateliers. Au total, 32 courriels sont soumis par des membres de la communauté proposant leurs points de vue sur les orientations que devrait prendre l'École et par des participants aux ateliers qui souhaitent proposer de nouvelles idées.

2.3. SYNTHÈSE ET ANALYSE (ÉTAPE 5)

2.3.1. SYNTHÈSE DES CONSULTATIONS ET ANALYSE DES DONNÉES

Au total, ce sont 3 280 idées qui sont recueillies lors des différentes activités de consultation. Les consultants de BCG et le Comité de coordination se chargent d'analyser ce riche contenu et de classer les idées par thèmes. En novembre 2019, ils consignent tous les commentaires et les suggestions en une synthèse qui se révélera une importante source d'inspiration et d'information lors de la finalisation des priorités et des objectifs stratégiques. Ces données serviront également lors de la préparation des plans d'action par les diverses unités de l'École au printemps et à l'été 2020.

2.3.2. DÉFINITION DES PRIORITÉS ET DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La définition des priorités stratégiques débute dès le mois de juin 2019 par l'identification par les différentes directions de l'École de possibles priorités stratégiques.

En juin 2019 et en août 2019, les membres du CODIR consacrent deux journées complètes à prioriser et structurer ces priorités, puis à les décliner en objectifs stratégiques. Ils passent ainsi de 20 à 7 priorités stratégiques, qui se déclinent en 22 objectifs stratégiques. La pertinence de ces choix a pu être testée lors des ateliers de consultation qui ont eu lieu de septembre à novembre 2019 et validée par les résultats du processus de consultation.

Afin d'aider à concrétiser le plan stratégique, des facteurs clés de réussite touchant les ressources humaines, les communications, les ressources informationnelles, les espaces et infrastructures et les finances sont également établis à partir des nombreux commentaires recueillis lors des discussions des entités de gouvernance et des rencontres avec les différents groupes.

Photo : Ateliers de *codesign*, automne 2019



Il importe de souligner la présence active tout au long de la démarche, du directeur de l'École et de membres du Comité de coordination auprès des différentes instances de HEC Montréal pour recueillir les commentaires, discuter des propositions, valider les orientations et présenter le plan stratégique.

TABEAU 2 – PRÉSENCE DU DIRECTEUR ET DE MEMBRES DU COMITÉ DE COORDINATION AUX RÉUNIONS DE DIFFÉRENTES INSTANCES DE L'ÉCOLE

Instances	Nombre de présences aux réunions
Conseil d'administration	6
Conseil pédagogique	10
Comité de direction (CODIR) - 4 jours (lac-à-l'épaule)	15
Assemblée des professeurs	3
Association des maîtres d'enseignement	2
Cadres	6
Comité permanent des présidentes et présidents des associations étudiantes (CPPPAE)	3
Assemblée des retraités	1
Comité consultatif international (CCI)	1



Photos : Ateliers de codesign, automne 2019

2.4. RÉDACTION ET VALIDATION DU PLAN STRATÉGIQUE (ÉTAPE 6)

Une première version du plan stratégique est rédigée en novembre 2019. En cours de rédaction, plusieurs validations sont faites auprès des entités de gouvernance et de différentes instances de l'École telles que l'Assemblée des professeurs, le Comité-conseil, les cadres de l'École, le Comité des présidents et présidentes des associations étudiantes (CPPPAE), etc. Enfin, suite à la recommandation du CODIR, le Plan stratégique 2020-2023 est soumis au Conseil pédagogique et au Conseil d'administration de l'École pour approbation finale en avril 2020.

2.5. DÉVOILEMENT, MISE EN ŒUVRE ET MOBILISATION (ÉTAPES 7, 8 ET 9)

Le Plan stratégique 2020-2023 a été publié sur le site de l'École en mai 2020, mais l'activité de dévoilement prévue a dû être reportée à l'automne 2020 en raison de la fermeture de l'École dans le contexte de la pandémie de la COVID-19.

En juin 2020, les entités de gouvernance se préparent aux modalités de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique. Cette phase revêt une grande importance, et son exécution sera tout aussi rigoureuse que la phase de développement. Les prochaines étapes à réaliser par les différentes directions de l'École sont les suivantes :

- Déclinaison des priorités et des objectifs en plans d'action
- Identification des ressources pour réaliser les initiatives prioritaires
- Suivi des progrès, revue et ajustement des initiatives et du plan stratégique

Pour mesurer le succès de la mise en œuvre des plans d'action, une liste d'indicateurs de performance et de cibles à atteindre a été établie. Tous les indicateurs de performance choisis sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART).

Un membre du CODIR et un membre du personnel de l'École seront responsables de chacune des initiatives prioritaires. Ils dirigeront une équipe de collaborateurs qui veillera à énoncer les objectifs et à définir les actions nécessaires à leur réalisation. Le Bureau de la planification stratégique, en appui à l'équipe de direction, assurera le suivi de leur mise en œuvre.

Pour mobiliser le personnel et favoriser la mise en œuvre du plan stratégique, une vaste campagne interne sera orchestrée par la Direction des ressources humaines à l'automne 2020.

2.6. REDDITION DE COMPTE ANNUELLE (ÉTAPE 10)

Le Bureau de la planification stratégique assurera le suivi régulier du plan stratégique, des plans d'action des Directions et de la mise en œuvre des initiatives prioritaires au moyen de divers outils (tableaux de bord, bilans, etc.). Une veille stratégique lui permettra également d'évaluer de manière continue le degré d'atteinte des objectifs et la nécessité d'y apporter des ajustements en fonction de l'évolution des contextes interne et externe. Une reddition de comptes annuelle sera également préparée et présentée au Conseil d'administration et à la communauté de HEC Montréal.

Outils et matériel

L'exercice de planification stratégique a donné lieu au développement de documents et à la création de matériel qui ont facilité le déroulement du processus et marqué ses différentes étapes.

3.1. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, POSSIBILITÉS ET MENACES (FFPM)

Cette analyse FFPM (ou SWOT en anglais) a été réalisée par BCG à partir des études existantes de l'École et d'analyses complémentaires ciblées. Elle a permis d'établir les principaux enjeux à prendre en compte dans le plan stratégique et d'orienter la démarche.

3.2. MATÉRIEL POUR L'ANIMATION DES ATELIERS DE *CODESIGN*

Du matériel a été produit pour l'annonce et l'animation des ateliers de *codesign* (lettres d'invitation et de remerciement, PowerPoint, exercices pour guider la réflexion, personas pour se mettre dans la peau d'un personnage, guide pour les preneurs de notes, etc.).

3.3. GRILLE DE CODIFICATION POUR ANALYSER LES IDÉES REÇUES

Réalisée par le Comité de coordination en collaboration avec BCG, cette grille s'est révélée un outil efficace pour classer les 3 280 idées recueillies lors des consultations afin de valider les forces et faiblesses de l'École et de s'assurer de la pertinence des priorités stratégiques retenues par le CODIR.

3.4. RAPPORT PRÉLIMINAIRE DES CONSULTATIONS

Ce rapport, préparé par le Comité de coordination et BCG résume les principales idées soumises lors des consultations et fait le lien avec l'analyse FFPM. Il a été transmis aux membres du CODIR afin d'alimenter leur réflexion et faciliter leur prise de décision pour le choix des priorités et des objectifs stratégiques.

3.5. PLAN STRATÉGIQUE

Le Plan stratégique 2020-2023 de HEC Montréal comprend un énoncé de mission revisité, une vision ambitieuse pour l'avenir et des valeurs communes à l'ensemble de la communauté. Il identifie également 7 priorités stratégiques déclinées en 22 objectifs qui orientent les actions de l'établissement, 5 facteurs clés de réussite pour concrétiser ce plan ambitieux et 6 initiatives prioritaires.

3.6. GABARIT POUR LE PLAN D'ACTION

Un gabarit pour les plans d'action a été préparé et permet de consigner de façon structurée les diverses actions, les responsabilités et les échéanciers de chaque Direction ou responsable d'initiatives prioritaires.

3.7. RAPPORT DE L'EXERCICE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le présent rapport, rédigé par la directrice – projets spéciaux, documente le processus ayant soutenu l'élaboration du Plan stratégique 2020-2023 dans un souci de saine gouvernance et de transparence.

Communications

4.1. COMMUNICATIONS DU DIRECTEUR DE L'ÉCOLE

Le directeur de l'École a fait parvenir huit messages par courriel aux membres de la communauté de HEC Montréal pour les informer de l'exercice de planification stratégique, les inviter à participer aux consultations, les tenir au courant de l'avancement des travaux et leur présenter le plan stratégique.

4.2. ÉCRANS ADN, MÉDIAS SOCIAUX ET SITE WEB

Des renseignements sur l'exercice de planification stratégique et les activités de consultation ont été diffusés tout au long du processus et différents moyens de promotion, dont des annonces sur le réseau ADN (écrans d'information répartis dans les édifices de HEC Montréal) et les médias sociaux de l'École, ont été utilisés dans le but de maximiser la participation des parties prenantes internes et externes aux ateliers de *codesign*. De plus, [le site web](#) spécifiquement dédié à la planification stratégique a aussi servi à informer la communauté.



Remerciements

Le Comité de coordination tient à remercier tous les membres de la communauté de HEC Montréal qui ont contribué de près ou de loin au succès de cet exercice de planification stratégique, notamment les membres du corps professoral, les membres du personnel et les consultants, qui ont accompagné les entités de gouvernance dans le cadre de l'exercice. Leurs conseils, leurs réflexions et leurs idées ont grandement bonifié le processus.

Il faut également souligner l'enthousiasme des personnes qui ont participé aux activités de consultation, montrant ainsi que la mission de HEC Montréal leur tient à cœur. Elles méritent une grande reconnaissance pour l'éclairage précieux qu'elles ont su apporter sur la façon dont l'École doit envisager l'avenir.

Un merci tout spécial à Laurent Simon, professeur titulaire à HEC Montréal et codirecteur de Mosaic Pôle créativité et innovation, qui a animé chacun des ateliers de *codesign* avec énergie et passion.

Enfin, merci à l'avance à tous les membres de la communauté qui contribueront à la mise en œuvre des actions découlant du plan stratégique en misant sur l'excellence, l'innovation et la collaboration. Dans un monde en profonde transformation, il importe de se doter de priorités et d'objectifs clairs pour aller de l'avant et se démarquer. Ce Plan stratégique 2020-2023 est un premier pas pour s'assurer que HEC Montréal soit un véritable carrefour du savoir en gestion, qui inspire, innove et rayonne mondialement.





HEC MONTRÉAL

Édifice Côte-Sainte-Catherine

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7 CANADA
Téléphone : 514 340-6000

Édifice Decelles

5255, avenue Decelles
Montréal (Québec) H3T 2B1 CANADA

Bureau international – Europe

HEC Montréal
+33 1 42 33 43 40
hec.ca/europe

hec.ca