



PLAN STRATÉGIQUE 2022-2025
ÉCOLE DE GESTION TELFER
UNIVERSITÉ D'OTTAWA

MOT DU DOYEN



Malgré la turbulence et les difficultés rencontrées en temps de pandémie, l'École de gestion Telfer a continué à repousser les frontières de l'excellence. L'an dernier, nous avons amassé des fonds de recherche en quantité record et publié des articles dans les meilleures revues scientifiques. Nous avons aussi lancé une nouvelle MGSS en ligne, un MBA complètement revu, un double diplôme en sciences commerciales et une maîtrise ès sciences avec projet de recherche. Je ne saurais vous dire à quel point ces exploits me rendent fier.

Nous profitons de ce moment de grâce pour dévoiler notre plan stratégique 2025. Réunissant les apports de la grande famille de Telfer et de ses partenaires communautaires, ce plan est le fruit d'un rigoureux processus de consultation qui comprenait de multiples groupes de discussion, des rencontres individuelles et un sondage en ligne. Nous nous sommes appuyés sur ces réflexions collectives pour tracer la voie à suivre.

Nous tenons à continuer à faire de notre École le reflet de notre vision pour un pays meilleur – un Canada **plus vert, plus en santé, plus heureux et plus prospère** pour toutes et tous – et à incarner ces valeurs au niveau individuel, facultaire et communautaire dans un cadre bilingue on ne peut plus contemporain.

Ce plan stratégique reflète notre engagement collectif de :

- notre ambition, en visant résolument à devenir l'une des meilleures écoles de gestion au Canada;
- notre persévérance, dans nos efforts pour faire du Canada un pays **plus vert, plus en santé, plus heureux et plus prospère** pour toutes et tous;
- notre agilité, en demeurant centrés sur l'essentiel en dépit des bouleversements qui nous guettent, tout en épaulant les nôtres en cours de route;
- nos responsabilités, en suivant nos progrès de près et en rendant des comptes aux communautés que nous servons.

Que ce soit en enseignement ou en recherche, dans ses conseils en matière de politiques ou dans sa façon d'être utile à la société, notre École se fixe pour mission de trouver les clés du savoir qui enrichira notre pays, nos programmes et l'expérience de la Telfer Nation. Je vous encourage toutes et tous à vous joindre à nous et à concrétiser cette vision pour un avenir meilleur.

Stéphane Brutus



PROCESSUS DE PLANIFICATION

Meilleurs ensemble

INTRODUCTION

- En octobre 2021, le doyen a lancé un processus visant à renouveler le plan stratégique de l'École de gestion Telfer, qui venait à terme en juin 2022. L'équipe de direction a ainsi eu pour tâche de préparer un nouveau document. Tout au long de ses efforts, elle a été épaulée par les experts en planification stratégique Murray Kronick et Steve Harvey. Un site Web a été mis sur pied pour rendre publiques les différentes étapes du processus et appeler à la participation de la communauté Telfer.

LE PROCESSUS

- L'exercice s'appuyait sur trois principales sources de données. Diverses parties prenantes – notamment les membres du corps professoral à temps plein et à temps partiel, le personnel, les cadres en résidence, des diplômées et diplômés, des leaders étudiants, des employeurs et des membres de la communauté – ont d'abord été consultées à l'interne comme à l'externe. Au total, plus de 130 personnes ont participé aux rencontres en ligne pour faire le point sur notre situation et sur la direction à prendre. Un sondage approfondi a aussi été acheminé à la communauté de Telfer; nous avons reçu un total de 288 réponses. Une personne d'expérience au doctorat en a ensuite fait l'analyse qualitative pour en dégager les principales thématiques. Enfin, une analyse contextuelle s'est intéressée à 10 écoles de gestion ou de sciences commerciales au pays pour évaluer leurs approches en matière de planification stratégique, leurs initiatives phares, leurs indicateurs de rendement et les résultats obtenus. En juin, l'équipe de direction a produit une version préliminaire du plan stratégique, qui a été présentée au comité exécutif et à tous les cadres de Telfer le 28 juin 2022 (18 personnes ont participé à la rencontre en présentiel et 8 autres se sont jointes à elles en ligne). Le plan a été modifié par la suite pour que leurs commentaires y soient intégrés.

LE RÉSULTAT

- Un plan stratégique triennal qui tient compte 1 de l'élan considérable que le dernier plan a su donner à notre école, 2 de l'incertitude et de l'évolution constante qui caractérisent notre environnement, et 3 de la fatigue qui pèse sur l'ensemble des parties prenantes en raison de la pandémie. Le plan avancé s'inscrit donc dans la continuité du plan précédent et renforce la vision de Telfer pour un remarquable dynamisme en recherche, un engagement envers l'apprentissage expérientiel et l'expérience étudiante, et surtout, un meilleur Canada au regard de quatre piliers : un pays **plus vert, plus en santé, plus heureux et plus prospère**. Ce plan ne vise pas à nous réinventer, mais à cibler nos efforts, avec des données déjà à notre portée sur lesquelles nous pourrions rendre des comptes chaque année.

VISION

- Faire du Canada un pays **plus vert, plus en santé, plus heureux, plus prospère** pour toutes et tous.

SLOGAN

- En affaires pour un meilleur Canada

ÉNONCÉ DE VISION

- Telfer laisse libre cours au savoir dans un cadre bilingue, pour le bien de nos communautés.

VALEURS

Nous sommes :

- Responsables
- Collaboratifs
- Animés d'un esprit communautaire
- Pluriels
- Expérientiels
- Inclusifs
- Innovants
- Solidaires
- Durables
- Respectueux



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1 Préserver notre réputation d'excellence en matière d'enseignement et de recherche en gestion, en phase avec notre vision et nos quatre piliers

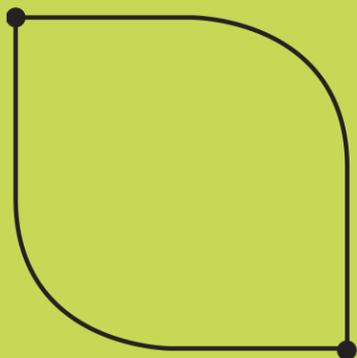
2 Figurer parmi les cinq meilleures écoles de gestion à vocation de recherche au Canada

3 Offrir l'expérience d'apprentissage la plus enrichissante possible

4 Faire de notre organisation un milieu plus en santé, plus heureux, plus vert et plus prospère

5 Nous rendre utiles aux communautés que nous servons



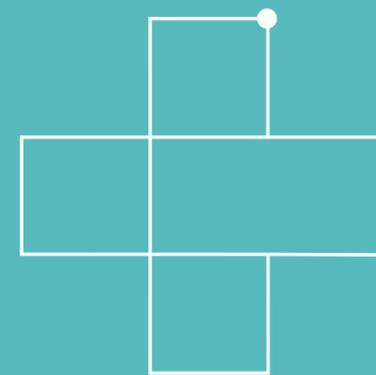


POUR UN PAYS PLUS VERT

La pandémie de la COVID-19 a eu de graves conséquences économiques qui ont sérieusement perturbé le système financier mondial. Ces bouleversements ont également accéléré le virage numérique et mis en lumière l'importance de la durabilité et de la gestion du risque.

À l'École de gestion Telfer, nous aidons les leaders à gérer leur richesse de manière responsable en proposant de nouvelles solutions et des pistes innovantes qui renforceront notre économie et contribueront à faire du Canada un pays plus vert.

Le Centre pour une transition économique responsable (CTER) a pour mission d'appuyer et d'outiller les entreprises, les investisseuses et investisseurs ainsi que les institutions financières en vue d'une reprise postpandémique fondée sur un nouveau modèle économique. En plus de créer des ressources favorisant l'adoption de pratiques industrielles et commerciales plus écoresponsables, nos programmes intègrent des notions pratiques axées sur la durabilité en gestion, comme les investissements responsables, le financement climatique, l'intelligence des risques et les technologies émergentes.



POUR UN PAYS PLUS EN SANTÉ

Nos systèmes de santé ont cruellement besoin d'être modernisés. Il est temps de les repenser pour faire en sorte que les ressources que nous y injectons servent un maximum de personnes.

Un simple changement de politique ou un quelconque investissement dans nos infrastructures ne saurait suffire : il nous faut analyser dans le menu détail les secteurs à financer en priorité et comprendre où, et pourquoi, nos ressources ne sont pas utilisées de façon optimale. Nous devons ensuite repenser la façon dont nous cherchons à combler les lacunes.

Cet exercice vise à assurer à l'ensemble de nos concitoyennes et concitoyens des soins de santé mieux adaptés à leurs besoins. Le Laboratoire de modélisation des systèmes de santé apprenants s'intéressera aux dépenses en santé, guidera les décideurs et mettra en évidence des données qui feront évoluer nos systèmes dans l'intérêt de toutes et de tous.



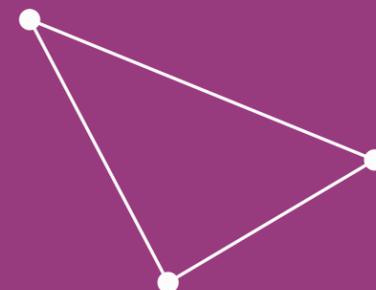
POUR UN PAYS PLUS HEUREUX

En dépit des percées en ressources humaines et de l'amélioration des milieux de travail, la main-d'œuvre peine à y trouver son bonheur. Lorsque le 9 à 5 prend toute la place, on tend à oublier les autres sphères de notre quotidien. Le bonheur au travail ne devrait plus être accessoire : il devrait en être un produit direct.

Afin de trouver un juste équilibre entre satisfaction et productivité, nous devons mieux comprendre comment définir et mesurer la qualité de vie au travail.

En s'intéressant aux données pertinentes à surveiller, aux indices les plus révélateurs et aux pratiques favorisant le bonheur et la satisfaction au travail, le Collectif de recherche sur la prospérité organisationnelle souhaite mieux comprendre les forces et les politiques qui nuisent au bien-être des effectifs.

À l'École de gestion Telfer, nous encourageons nos étudiantes et étudiants à s'inscrire à des activités d'apprentissage expérientiel, des compétitions de cas, des clubs étudiants, des comités et des programmes de mentorat pour allier la théorie à la pratique et, ainsi, apprendre à mieux maîtriser ces compétences.



POUR UN PAYS PLUS PROSPÈRE

La prospérité des Canadiennes et des Canadiens nous tient à cœur. Or, notre pays pourrait faire mieux sur le plan économique. Le Canada dispose d'un énorme potentiel entrepreneurial prêt à s'épanouir dans une économie florissante, diversifiée et innovante.

Pour en tirer pleinement parti, il nous faut valoriser l'entrepreneuriat et les idées bien d'ici, et c'est pourquoi l'Institut de l'héritage des entreprises familiales se consacre à la prochaine génération de familles entrepreneuriales et d'entreprises familiales. Ce faisant, il crée une toute nouvelle catégorie de savoir pour nous doter d'une vision globale de la gestion des entreprises familiales, ainsi que pour nous éclairer dans l'élaboration de nouvelles politiques et de pratiques exemplaires en ce qui les concerne.

Nous épaulerons ces nouvelles entreprises et ces familles entrepreneuriales en leur apportant les données dont elles ont besoin pour prendre les meilleures décisions, en mesurant la pleine portée de leur impact économique et en intégrant le fruit de nos recherches à l'ensemble de nos programmes.

EXCELLENCE

1 Préserver notre réputation d'excellence en matière d'enseignement et de recherche en gestion, en phase avec notre vision et nos quatre piliers

OBJECTIFS

- ✓ Promouvoir l'École de gestion Telfer et faire valoir le travail qui y est accompli, sa vision pour un meilleur Canada et ses quatre piliers
- ✓ Forger des partenariats stratégiques avec des acteurs et des organisations qui rehaussent le profil de notre école, sa portée et son influence auprès des têtes dirigeantes
- ✓ Renforcer la réputation de Telfer à titre d'établissement bilingue
- ✓ Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion à Telfer
- ✓ Gagner en agilité dans nos méthodes de recherche, d'enseignement et de travail (espaces, technologies, etc.)
- ✓ Faire de Telfer un milieu propice au perfectionnement professionnel
- ✓ Se réapproprier le pavillon Desmarais pour en faire le port d'attache de toute la communauté étudiante de Telfer
- ✓ Bonifier les unités qui génèrent des revenus pour mieux s'affranchir des sources de financement traditionnelles
- ✓ Atteindre les objectifs du plan stratégique

INITIATIVES

- Mettre sur pied un groupe de travail pour convenir d'une stratégie de classement
- Déployer une plateforme de marque et des ressources sur lesquelles nos stratégies de marketing, communications et médias pourront s'appuyer
- Mettre en place des structures pour faire de nos partenaires (Cabinet de leadership stratégique, communauté diplômée, etc.) des ambassadeurs qui porteront les messages de notre campagne
- Redoubler d'efforts pour recruter des personnes bilingues au sein de notre personnel et de notre communauté étudiante
- Proposer des formules intéressantes et flexibles pour l'apprentissage d'une langue seconde
- Aménager des salons et agrémenter les espaces destinés à la population étudiante
- Offrir de meilleures installations aux unités de première ligne
- Enrichir les programmes de formation et de perfectionnement professionnel pour les cadres
- Multiplier les activités de développement pour la collecte de fonds
- Former un bureau qui passera régulièrement le plan stratégique en revue et produira des rapports annuels à l'intention des parties prenantes (Isabelle Paquet)

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Représentation au sein d'importants classements
- 2 Recrutement de candidates et candidats de grande qualité (premier choix)
- 3 Contenu en lien avec les quatre piliers de Telfer et l'intérêt des utilisatrices et utilisateurs sur notre site Web et dans le Carrefour du savoir Telfer
- 4 Nombre de « partenaires pour un meilleur Canada »
- 5 Nombre de cours offerts en français, en anglais ou dans les deux langues officielles
- 6 Indice de satisfaction du corps professoral et du personnel
- 7 Espaces étudiants au pavillon Desmarais : superficie en pieds carrés

RECHERCHE

2 Figurer parmi les cinq meilleures écoles de gestion à vocation de recherche au Canada

OBJECTIFS

- ✓ Arrimer nos activités de recherche à nos quatre piliers
- ✓ Mieux soutenir nos activités de recherche
- ✓ Renforcer notre culture de recherche
- ✓ Enrichir notre programme de doctorat

INITIATIVES

- Mettre sur pied au moins un centre de recherche par pilier et offrir à chacun un soutien adéquat
- Mieux encadrer les demandes de subventions, les événements et les autres activités en lien avec la recherche
- Clarifier la manière de gérer la charge de travail et les attentes à cet égard
- Définir et normaliser nos pratiques de supervision
- Fonder un programme de mentorat pour les nouveaux membres professionnels et étudiants de la communauté de recherche
- Chercher de meilleures occasions de financement pour les projets de recherche et la crème de la relève étudiante
- Perfectionner les pratiques de développement pour encadrer la communauté étudiante
- Enrichir les programmes de formation et de perfectionnement professionnel pour les cadres
- Multiplier les activités de développement pour la collecte de fonds
- Exposer davantage nos doctorantes et doctorants aux autres écoles et aux conférences

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Proportion de cours traitant de l'un des quatre piliers
- 2 Proportion d'articles publiés dans le Carrefour du savoir Telfer en lien avec au moins un de nos piliers ou de nos centres de recherche
- 3 Indice de satisfaction du corps professoral
- 4 Nombre et proportion d'articles acceptés et publiés dans des revues d'envergure, et progression d'une année à l'autre
- 5 Mérite du corps étudiant (résultats au GMAT, etc.)
- 6 Proportion d'étudiantes et d'étudiants venus du Canada et d'ailleurs
- 7 Taux de placement dans des facultés de renom après l'obtention du doctorat

ENSEIGNEMENT ET PROGRAMMES D'ÉTUDES

3 Offrir l'expérience d'apprentissage la plus enrichissante possible

OBJECTIFS

- ✓ Intégrer les quatre piliers à nos programmes d'études et nos activités d'enseignement
- ✓ Multiplier les occasions d'apprentissage expérientiel dans tous nos programmes et à tous les cycles
- ✓ Adopter une approche plus globale pour cultiver les compétences en leadership, en entrepreneuriat, en gestion responsable et en relations interpersonnelles chez nos futurs diplômés et diplômées
- ✓ Atteindre un équilibre entre les programmes de premier cycle et des cycles supérieurs, en anglais comme en français
- ✓ Offrir un meilleur soutien administratif aux nouveaux programmes
- ✓ Accroître la qualité et la portée de nos programmes en adoptant des technologies de pointe en enseignement

INITIATIVES

- Bonifier les programmes à tous les cycles d'études et y intégrer des occasions d'apprentissage expérientiel, des études de cas, des conférences et de nouveaux cours au choix en phase avec nos quatre piliers
- Créer un carrefour de l'apprentissage expérientiel
- Investir dans l'apprentissage expérientiel étudiant
- Trouver des expériences pouvant s'assortir de crédits scolaires
- Intégrer des compétences clés aux cours
- Investir dans des outils maison pour évaluer les compétences interpersonnelles
- Recruter des étudiantes et étudiants dans les deux langues officielles à tous les cycles d'études
- Accorder la priorité d'embauche aux candidates et candidats bilingues (corps professoral)
- Définir des structures administratives claires et cohérentes pour les nouveaux programmes
- Nous pencher sur de nouvelles modalités d'enseignement, travailler avec le SAEA pour les mettre en place et trouver un juste équilibre
- Explorer la possibilité de faire affaire avec d'autres plateformes d'apprentissage en ligne

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Proportion de cours intégrant au moins un de nos quatre piliers (données tirées des plans de cours)
- 2 Proportion de cours intégrant une composante d'apprentissage expérientiel et taux de participation à ces activités
- 3 Indice de satisfaction de la communauté étudiante
- 4 Proportion de programmes d'études supérieures qui atteignent leurs cibles de recrutement et de cours offerts
- 5 Taux d'inscription dans nos programmes d'immersion

ADMINISTRATION

4 Faire de notre organisation un milieu plus vert, plus en santé, plus heureux et plus prospère

OBJECTIFS

- ✓ Intégrer les quatre piliers à l'administration de l'École de gestion Telfer
- ✓ Optimiser les opérations de l'École (horaires, demandes, attribution de contrats, etc.)
- ✓ Faire de Telfer une destination de choix pour le personnel de l'Université

INITIATIVES

- Former un groupe de travail pour définir des initiatives et des indicateurs clés de performance en appui aux quatre piliers
- Mettre en place des normes de service dans certaines unités
- Établir un groupe de travail pour optimiser nos processus et accroître la flexibilité dans nos milieux de travail
- Créer un programme d'accueil et d'orientation pour les nouveaux membres du personnel

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Indice d'écoresponsabilité et de durabilité pour nos activités
- 2 Normes de service
- 3 Indice de satisfaction du personnel et taux de roulement



DIPLÔMÉES ET DIPLÔMÉS

5

Nous rendre utiles aux communautés que nous servons

OBJECTIFS

- ✓ Mobiliser davantage la communauté diplômée
- ✓ Positionner Telfer en tant que source d'apprentissage à vie

INITIATIVES

- Renforcer les groupes de diplômées et diplômés existants et en fonder de nouveaux en fonction de la situation géographique et des programmes d'études
- Créer des initiatives de proximité avant et après l'obtention du diplôme
- Proposer des communications et des événements particulièrement pertinents à la communauté diplômée
- Promouvoir la notion d'apprentissage à vie pour que nos diplômées et diplômés reviennent poursuivre leur formation chez nous (cours traditionnels, microprogrammes, programmes pour cadres, etc.)

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Taux de participation aux événements organisés dans des villes clés
- 2 Interactions en ligne (abonnées et abonnés sur LinkedIn, impressions sur les réseaux sociaux, taux d'ouverture des infolettres, accès au contenu)
- 3 Indice de recommandation client
- 4 Dons (sommes et progrès par rapport à l'année précédente)
- 5 Taux de diplômées et diplômés qui reviennent poursuivre leurs études ou enseigner à temps partiel chez nous

MILIEU DES AFFAIRES

5

Nous rendre utiles aux communautés que nous servons

OBJECTIFS

- ✓ Satisfaire les employeurs quant à la préparation de nos finissantes et finissants
- ✓ Exposer nos étudiantes et étudiants à une multitude d'occasions à l'international afin qu'ils puissent accéder, s'ils le souhaitent après l'obtention de leur grade, à des emplois sur ce marché
- ✓ Veiller à ce que les organisations utilisent les programmes de Telfer à leur plein potentiel pour obtenir de l'aide étudiante sous forme d'activités d'apprentissage expérientiel

INITIATIVES

- Intégrer les principes de leadership, de travail d'équipe, de gestion du changement, de résilience et de négociation à nos cours
- Bonifier le Centre des carrières pour que nos finissantes et finissants soient prêts à intégrer le marché du travail dès la fin de leurs études
- Mettre en valeur les échanges et les autres programmes à dimension internationale
- Mieux faire connaître nos programmes aux organisations et à la communauté étudiante
- Mieux soutenir les étudiantes et étudiants internationaux (permis de travail, cotes de sécurité, etc.)

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Taux de recrutement dans les secteurs ciblés après les études
- 2 Taux de recrutement à l'international
- 3 Nombre et proportion d'organisations qui tirent parti des programmes à composante d'apprentissage expérientiel (régime coop, programme Connexions, projet de consultation en gestion, stages, etc.)

COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

5

Nous rendre utiles aux communautés que nous servons

OBJECTIFS

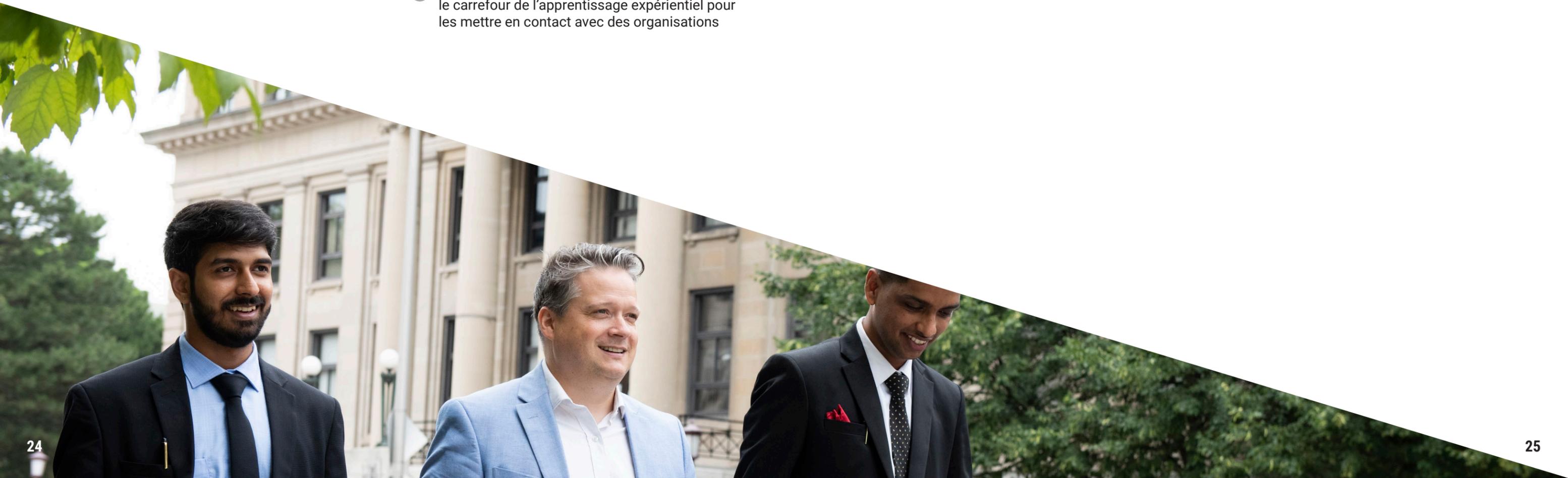
- ✓ Engagement continu auprès d'organisations externes (secteur privé, gouvernement, organismes à but non lucratif)
- ✓ Forte participation étudiante aux clubs et interactions avec les organisations

INITIATIVES

- Créer des événements en phase avec nos objectifs stratégiques et en mesurer la portée
- Promouvoir clairement, et en temps utile, les activités parascolaires auprès des étudiantes et étudiants concernés
- Rendre ces activités les plus accessibles possible (bourses, événements virtuels, etc.)
- Diriger la communauté étudiante et les clubs vers le carrefour de l'apprentissage expérientiel pour les mettre en contact avec des organisations

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

- 1 Nombre d'organisations qui s'associent à nos événements à titre de partenaires (conférences, parrainage, rôle majeur)
- 2 Taux de participation aux associations et aux clubs étudiants, aux compétitions de cas, etc.



The logo for the University of Ottawa, featuring a stylized building icon to the left of the text "uOttawa".

École de gestion Telfer | Telfer School of Management
Université d'Ottawa | University of Ottawa

55, avenue Laurier Est
Ottawa (Ontario) K1N 6N5

telfer.uottawa.ca

Telfer School of Management / École de gestion Telfer

@telfer_uottawa

Telfer School of Management at the University of Ottawa

@Telfer_uOttawa

@Telfer_UdO

