

STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE DE RECHERCHE

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

3 janvier 2019



TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE	3
AVANT-PROPOS.....	4
Pourquoi l'ITHQ souhaite-t-il aujourd'hui se doter d'une stratégie institutionnelle de recherche?	4
Quelles sont les activités de recherche menées au sein de l'ITHQ?	5
1. ÉNONCE DE VISION (HORIZON 10 ANS).....	6
2. LA STRUCTURATION DE LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT À L'ITHQ.....	6
2.1 Positionnement des unités de recherche et de développement	6
2.2 Thèmes et programmation de recherche et de développement	7
3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	8
4. AXES STRATÉGIQUES	9
5. RECOMMANDATIONS.....	14
6. ANNEXE – TABLEAU SYNOPTIQUE.....	16

Réalisé par



ESPACE STRATÉGIES

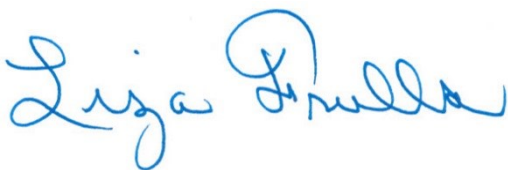
MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Depuis l'élaboration de son premier plan stratégique en 2012 à son renouvellement en 2017, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) a mis les activités de recherche au cœur de ses préoccupations.

Depuis plus de 50 ans, grâce à sa constante évolution, l'ITHQ a su maintenir un niveau d'innovation de qualité remarquable. Soutenir la recherche fait donc partie intégrante de sa vision pour offrir une formation qualifiante répondant aux besoins de la société.

La recherche est essentielle pour développer tous les aspects du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration. Il faut non seulement les étudier, mais il faut aussi transférer ces connaissances vers l'industrie et les programmes de formation pour que le Québec imprime davantage sa marque sur la scène canadienne. La présente stratégie institutionnelle de recherche est une occasion de déterminer des objectifs clairs. Les efforts de tous convergeront vers des résultats tangibles et auront l'impact attendu sur le plan de l'innovation et du développement des connaissances dans notre secteur. C'est pour cette raison que l'ensemble des recommandations formulées à la section 5 du présent document a été adopté.

Cette stratégie vise des retombées utiles et concrètes pour l'ITHQ. Nous espérons que tous les acteurs de la communauté scolaire participeront à sa mise en œuvre.



L'honorable Liza Frulla, C.P., C.M., O.Q.

AVANT-PROPOS

« L'Institut a pour objets de fournir des activités de formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, ainsi que de **faire de la recherche, d'apporter de l'aide technique, de produire de l'information et de fournir des services** dans ces domaines. Les activités de formation professionnelle comprennent des activités de perfectionnement et de recyclage¹. » (RLRQ, c. I-13.02, art. 16)

Fondé en 1968, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec se positionne comme la plus importante école de gestion hôtelière au Canada. Sa spécialisation en tourisme, en hôtellerie et en restauration en a fait un acteur reconnu dans son milieu. Sur le plan éducatif, l'ITHQ se caractérise par une offre de formation unique en Amérique du Nord. Trois niveaux d'enseignement s'y retrouvent sous le même toit : la formation professionnelle (niveau secondaire), la formation technique (niveau collégial) et la formation supérieure (niveau universitaire). En vue de proposer une offre de formations adaptées aux réalités du marché du travail et répondant adéquatement aux besoins des employeurs, l'ITHQ œuvre en étroite collaboration avec l'industrie et les organismes qui la représentent. Il dispose également d'un hôtel et de deux restaurants d'application.

Pourquoi l'ITHQ souhaite-t-il aujourd'hui se doter d'une stratégie institutionnelle de recherche ?

Depuis plusieurs années, l'ITHQ encourage sa communauté scolaire (chercheurs, professeurs, collaborateurs et étudiants) à participer à des activités de recherche et de transfert de connaissances. Face aux défis posés à l'industrie, il se dote aujourd'hui d'une stratégie institutionnelle de recherche afin de valoriser son expertise et de faire valoir sa capacité à être un acteur innovant de son écosystème.

Dans son Plan stratégique 2017-2022², l'ITHQ s'est engagé à soutenir la recherche et l'innovation (objectif 2.2.2). Les deux jalons proposés à l'époque, à savoir la mise sur pied d'une unité mixte de recherche (UMR) en sciences gastronomiques en partenariat avec l'Université Laval et le dépôt d'une candidature pour l'obtention d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) se sont concrétisés. Depuis le premier semestre 2018, l'ITHQ dispose de deux unités de recherche d'envergure, le GastronomiQc Lab (UMR) et ExperiSens (CCTT), à partir desquelles il peut bâtir une stratégie réfléchie.

L'ITHQ est profondément convaincu que la création de connaissances (recherche) et la transmission de savoirs (enseignement) sont deux notions indissociables qui caractérisent les écoles les plus renommées au monde. La recherche permet à ces écoles d'enrichir et de moderniser le contenu de leurs formations. D'autre part, en réalisant des activités de recherche pertinentes, l'ITHQ répondra aux besoins actuels et futurs de l'industrie. En se

¹ c. I-13.02 — Loi sur l'ITHQ : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.02>

² https://www.ithq.qc.ca/fileadmin/documents/Publications/Institut/ITHQ_Plan_strategique_2017-22.pdf

plaçant à l'avant-garde des pratiques, l'ITHQ sera en mesure d'anticiper les changements qui affecteront l'industrie, d'en informer les joueurs et de leur proposer les solutions adéquates.

En définitive, grâce à la structuration du volet *recherche*, l'ITHQ pourra :

- Consolider son identité et son positionnement;
- Resserrer ses liens avec l'industrie;
- Anticiper les transformations du secteur et mieux former les employés de demain;
- Améliorer l'attraction d'employés et d'étudiants internationaux;
- Diversifier ses sources de financement.

Quelles sont les activités de recherche menées au sein de l'ITHQ ?

En 2014, l'ITHQ s'est doté d'une politique institutionnelle de recherche. Celle-ci a été mise à jour en avril 2018. Elle a pour objet de définir le concept d'activités de recherche à l'ITHQ en précisant le cadre administratif, financier et opérationnel qui permettra à ces activités d'atteindre les différents objectifs organisationnels et un niveau de qualité universitaire. Dans cette politique institutionnelle, on distingue trois activités de recherche stimulées par un processus de veille circonscrite :

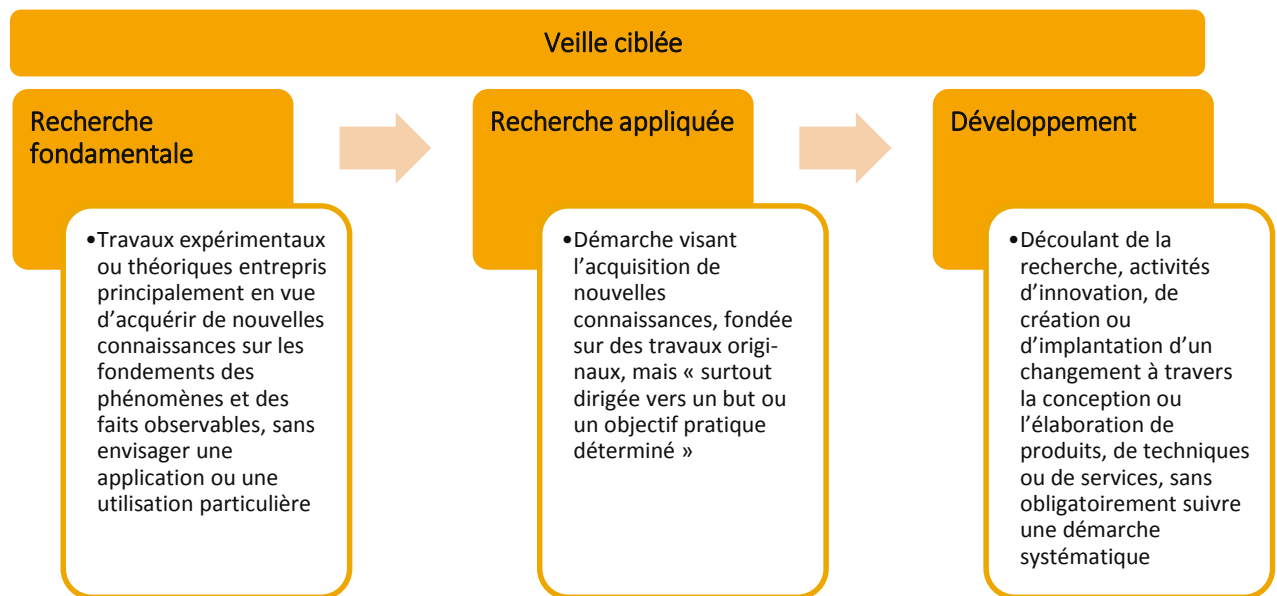


Figure 1. Les trois activités de recherche définies dans la Politique institutionnelle de l'ITHQ³

³ Organisation de coopération et de développement économiques. *Manuel de Frascati : Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental*, 6^e édition, 2002, 296 p.

1. ÉNONCE DE VISION (HORIZON 10 ANS)

Afin de renforcer son rôle moteur dans le développement de l'industrie de l'accueil au Québec, l'ITHQ aspire à devenir une référence au Canada pour ses activités de recherche et à les faire rayonner à l'échelle internationale.

L'ITHQ entend réaliser des activités de veille ciblée et développer, par le biais notamment du GastronomiQc Lab et d'ExperiSens, de nouvelles connaissances qui bénéficieront à ses trois niveaux d'enseignement, à l'ensemble de son industrie et plus généralement au développement socioéconomique du Québec.

À terme, l'ITHQ deviendra un haut lieu de formation pour les étudiants canadiens et étrangers, un acteur incontournable de son milieu et un partenaire de choix pour les entreprises souhaitant innover, et ce, quel que soit leur secteur d'activité.

2. LA STRUCTURATION DE LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT À L'ITHQ

2.1 Positionnement des unités de recherche et de développement

Les activités de l'ITHQ couvrent un large spectre, allant de la recherche fondamentale à la recherche appliquée et à la réalisation de mandats de consultation et d'accompagnement d'entreprises. À cet égard, l'ITHQ représente un milieu favorable à l'expression de la recherche, où la présence d'un continuum permet la création de synergies entre ces différentes dimensions.

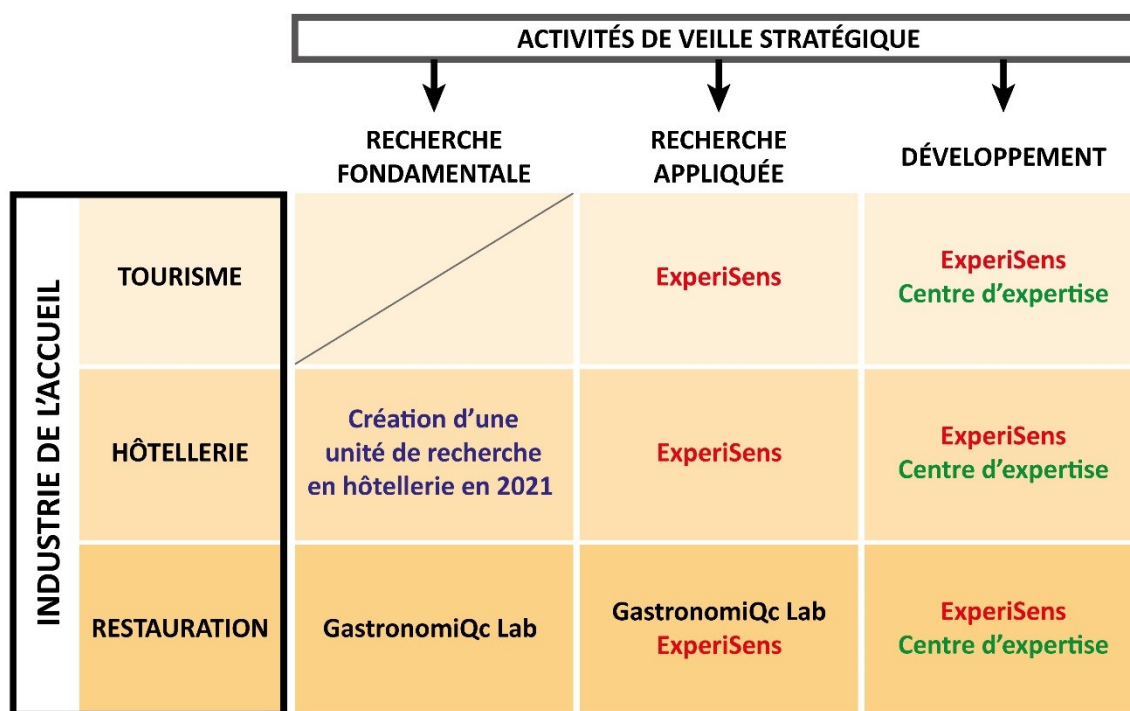


Figure 2. Schématisation du positionnement des unités de recherche et du Centre d'expertise de l'ITHQ

2.2 Thèmes et programmation de recherche et de développement

Les activités de recherche fondamentale et appliquée de l'ITHQ sont assurées essentiellement par le GastronomiQc Lab et ExperiSens alors que les activités de développement relèvent du Centre d'expertise.

Les activités de recherche fondamentale et appliquée de l'ITHQ s'articulent autour de deux thèmes : la gastronomie québécoise et l'expérience client multisensorielle. Une troisième unité de recherche en hôtellerie s'ajoutera en 2021.

	GastronomiQc Lab	ExperiSens
Thèmes de recherche	Gastronomie québécoise	Expérience client multisensorielle
Programmation de recherche	1. Les produits, les usages et les techniques culinaires; 2. Le comportement du consommateur; 3. La gestion de l'entreprise de restauration.	1. Les espaces et les aménagements conçus pour développer une expérience client multisensorielle; 2. L'amélioration des produits, concepts et services; 3. Les pratiques de gestion innovantes.

Figure 3. Priorités de recherche de l'ITHQ

Le GastronomiQc Lab

Initiative conjointe de l'Université Laval et de l'ITHQ, le GastronomiQc Lab a pour mission de réaliser des activités de recherche et de développement ainsi que de formation et de transfert des connaissances dans les domaines des sciences alimentaires, culinaires, comportementales et économiques en appui au développement de la gastronomie québécoise. Son but est de favoriser l'innovation et de faire rayonner la gastronomie québécoise à l'international.

Les activités de recherche, de développement et de démonstration du GastronomiQc Lab visent l'ensemble des secteurs liés à la gastronomie. La programmation de recherche se décline en trois volets :

- a. Les produits, les usages et les techniques culinaires;
- b. Le comportement du consommateur;
- c. La gestion de l'entreprise de restauration.

ExperiSens

ExperiSens contribue à l'implantation d'une culture d'excellence dans l'industrie de l'accueil en réalisant des activités de recherche et de développement, de transfert de technologie et de transfert d'expertise dans le domaine de l'expérience client multisensorielle. Il accompagne les entreprises, et plus particulièrement les PME, dans le

développement et la validation de concepts, de produits, de services, de stratégies et de pratiques innovantes qui contribuent à l'accroissement de la compétitivité et à l'amélioration de l'offre pour des PME de l'industrie de l'accueil.

Il est pertinent de considérer l'ensemble des domaines d'activités de l'industrie de l'accueil lorsque l'on souhaite obtenir d'importantes retombées opérationnelles à forte valeur ajoutée par la valorisation de l'expérience client multisensorielle. Plus spécifiquement, les domaines d'activités d'ExperiSens sont :

- a. Les espaces et les aménagements conçus pour développer une expérience client multisensorielle;
- b. L'amélioration des produits, concepts et services;
- c. Les pratiques de gestion innovantes.

Le Centre d'expertise

Le Centre d'expertise est une unité de l'ITHQ spécialisée dans l'offre de formation continue et le service-conseil aux entreprises de l'industrie de l'accueil. Il accompagne les gestionnaires en offrant des solutions concrètes et accessibles répondant à des besoins ou défis organisationnels précis. Les services offerts génèrent des partenariats avantageux pour le développement tant des entreprises que de l'industrie en général.

- a. Formation de personnel;
- b. Planification stratégique et développement;
- c. Diagnostic organisationnel;
- d. Optimisation des processus de travail;
- e. Soutien à l'amélioration de produits ou de services;
- f. Accompagnement dans l'implantation de nouveaux outils de gestion.

3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La nouvelle envergure de l'ITHQ en matière de recherche a été conférée notamment par la création récente de ses deux unités associée à l'adoption du projet de loi n° 150 autorisant entre autres la délivrance autonome de diplômes universitaires et le retrait du personnel de la fonction publique du Québec. Elle a fait émerger de nouveaux défis, plus spécifiquement sur les plans organisationnel et interne.

L'ITHQ, par le biais de sa direction, de ses chercheurs et d'une partie de ses collaborateurs et professeurs, a déterminé les défis qu'il considère comme étant prioritaires. La détermination de ces enjeux a permis de définir les orientations qui fourniront un cadre d'action pour les cinq prochaines années.

Orientation 1	Accompagner la structuration du volet recherche de l'ITHQ
Orientation 2	Soutenir l'émergence et la croissance du GastronomiQc Lab, d'ExperiSens et du Centre d'expertise
Orientation 3	Favoriser le transfert de connaissances issues de la recherche vers le Centre d'expertise et la formation professionnelle, collégiale et universitaire

4. AXES STRATEGIQUES

Les trois grandes orientations sont déclinées en différentes stratégies à poursuivre. Ces dernières feront par la suite l'objet d'un plan d'action détaillé.

Orientation 1. Accompagner la structuration du volet recherche de l'ITHQ
1.1 Instaurer une véritable culture de recherche au sein de l'ITHQ
1.2 Définir les rôles et responsabilités des chercheurs, professeurs et collaborateurs
1.3 Doter les professeurs d'outils méthodologiques
1.4 Développer des programmes de recherche mobilisant un ensemble de professeurs et de chercheurs autour d'un sujet défini collectivement
1.5 Améliorer la qualité de l'environnement physique
1.6 Mettre en place un processus de veille ciblée
Orientation 2. Soutenir l'émergence et la croissance du GastronomiQc Lab, d'ExperiSens et du Centre d'expertise
2.1 Définir des thématiques de recherche innovantes et émergentes en lien avec les défis de l'industrie
2.2 Assurer le développement d'une expertise de calibre national par le recrutement de nouveaux chercheurs
2.3 Déterminer de nouveaux leviers de financement
2.4 Veiller à la complémentarité des trois unités de recherche et du Centre d'expertise
Orientation 3. Favoriser le transfert de connaissances issues de la recherche vers le Centre d'expertise et la formation professionnelle, collégiale et universitaire
3.1 Enrichir le contenu des cours
3.2 Favoriser la réalisation de stages dans les unités de recherche
3.3 Commercialiser, par le biais du Centre d'expertise et d'ExperiSens, les retombées de la recherche ithquoise

Orientation 1. Accompagner la structuration du volet recherche de l'ITHQ

Axe stratégique 1.1 — Instaurer une véritable culture de recherche au sein de l'ITHQ

Au cours des derniers mois, la direction de l'ITHQ a pris conscience des retombées potentielles de la recherche et s'est fortement mobilisée pour qu'elle occupe une place prépondérante dans le développement de l'ITHQ. Cette volonté affirmée doit toutefois transpar  tre et s'incarner à tous les niveaux. L'ensemble des parties prenantes, à commencer par le corps professoral, doit à son tour cheminer et s'appropri  r ces nouvelles intentions. L'instauration d'une culture de recherche au sein de l'ITHQ passera dans un premier temps par la diffusion d'informations et la promotion de bonnes pratiques. Cette démarche prendra des formes variées : articles relatant les étapes franchies dans le journal de l'  cole, communication des ressources et des outils accessibles au sein de la direction de la recherche et de l'enseignement supérieur, tenue de rencontres de sensibilisation et de mobilisation, etc.

Axe stratégique 1.2 — Définir les rôles et responsabilités des chercheurs, professeurs et collaborateurs

Durant le processus d'élaboration de la présente stratégie, les chercheurs, les professeurs et les différents collaborateurs de l'ITHQ ont fait preuve d'un intérêt marqué pour la recherche et ont exprimé la volonté de contribuer à son développement. L'ITHQ convient, dans un contexte mouvant, notamment du point de vue des ressources humaines, de définir le rôle et les responsabilités de chacun et de préciser leur implication respective dans la recherche.

Axe stratégique 1.3 — Doter les professeurs d'outils méthodologiques

En dépit de leur enthousiasme, plusieurs professeurs ont établi le constat qu'ils étaient peu familiarisés avec le processus formel qu'impliquait la recherche. En ce sens, ils ont exprimé des besoins en matière de formation et souhaitent être dotés d'outils méthodologiques. L'élargissement des fonctions de la coordonnatrice à la recherche et la mise sur pied d'un *bureau de la recherche* chargé d'animer l'ensemble de la communauté ithquoise offrent la possibilité d'accroître le soutien à la recherche et d'améliorer le cheminement des projets (conception, demande et recherche de financement, élaboration, diffusion, etc.).

Axe stratégique 1.4 — Développer des programmes de recherche mobilisant un ensemble de professeurs et de chercheurs autour d'un sujet défini collectivement

Le travail *en mode projet* tend à se démocratiser au sein des entreprises privées. Cette approche managériale vise à associer des personnes venant d'horizons multidisciplinaires (différents services, différents métiers, etc.) et à les encadrer dans la réalisation d'un projet commun. L'idée ici est de stimuler l'intelligence collective par l'apport de points de vue différents. Le développement de programmes de recherche s'inscrit dans cette logique. L'ITHQ bénéficie d'un corps professoral riche de personnes d'expérience et de chercheurs

d'une grande rigueur méthodologique ayant développé une expertise reconnue. À partir de paramètres prédéfinis (thème global, délai, budget, implication de différents niveaux d'enseignement, définition des rôles et responsabilités, etc.), l'ITHQ pourra lancer un appel à projets favorisant l'implication et la collaboration de son personnel.

Axe stratégique 1.5 — Améliorer la qualité de l'environnement physique

L'ITHQ dispose d'équipements et d'infrastructures de premier plan permettant à son équipe de réaliser une diversité d'activités d'expérimentation, de tests et d'analyses (hôtel et restaurants d'application, cuisine expérimentale, laboratoire d'analyse sensorielle, laboratoire de sciences des aliments, etc.). Pour autant, il paraît primordial pour l'ITHQ de poursuivre le développement d'un environnement de recherche favorable et adapté garantissant d'une part l'attraction de chercheurs au niveau national et international, et d'autre part la rétention à long terme de ses chercheurs internes.

Axe stratégique 1.6 — Mettre en place un processus de veille ciblée

Avec la volonté d'exercer un rôle moteur dans le développement de son industrie et de baliser les thèmes porteurs pour ses trois unités de recherche, l'ITHQ entend mettre en place un processus systématique de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations de nature stratégique. Grâce à cette activité, réalisée en continu sur des thèmes préalablement définis et circonscrits, il sera en mesure de :

- Détecter les signaux faibles d'évolution ou de transformation de l'industrie;
- Cerner les possibilités de développement pour lui ou pour les acteurs de l'écosystème;
- Produire de l'information pertinente sur les grandes tendances qui affecteront l'industrie.

Ce processus de veille se place en amont des activités de recherche et s'effectue en dehors des unités de recherche et celle de développement.

Orientation 2. Soutenir l'émergence et la croissance du GastronomiQc Lab, d'ExperiSens et du Centre d'expertise

Les deux unités de recherche actuelles et le Centre d'expertise se sont dotés d'objectifs ambitieux à court terme en matière de développement des affaires et de renforcement d'expertise et de rayonnement. Il convient de les soutenir durant cette période charnière par l'adoption d'une vision commune et une mobilisation de tous les instants.

Axe stratégique 2.1 — Définir des thématiques de recherche innovantes et émergentes en lien avec les défis de l'industrie

Avec la volonté de représenter un partenaire de choix pour les entreprises, l'ITHQ souhaite, par la mise en place d'un processus de veille ciblée, anticiper les changements qui affecteront l'industrie. Cet exercice lui permettra d'informer les acteurs et de leur proposer des solutions variées (formations, conseils, démonstration, etc.). Plusieurs

tendances de fond semblent être amenées à connaître une croissance exponentielle au cours des prochaines années. Les technologies, par exemple, revêtent une importance stratégique, du point de vue tant économique que sociétal. Elles changeront probablement nos façons de faire, de travailler, de voyager et de vivre. La définition de sous-thèmes de recherche porteurs, comme la transformation de l'hôtellerie par la technologie (l'hôtel de demain) ou encore l'impact de l'intelligence artificielle sur la main-d'œuvre de l'industrie de l'accueil, permettra à l'ITHQ d'accélérer la concrétisation de sa vision.

Axe stratégique 2.2 — Assurer le développement d'une expertise de calibre national par le recrutement de nouveaux chercheurs

La portée des travaux de recherche résultera en grande partie de l'utilisation optimale des ressources humaines et de la maximisation de leur potentiel. Dans un premier temps, il conviendra de solliciter, sur la base du volontariat, les professeurs de l'ITHQ, puis de les amener progressivement vers une culture de recherche. En ce qui concerne les chercheurs, à proprement parler, ils évoluent dans une réalité opérationnelle contrainte. L'attraction et le recrutement de nouveaux chercheurs ou de professeurs universitaires en lien avec les thèmes et sous-thèmes retenus représentent une stratégie soutenant le désir d'excellence de la recherche ithquoise.

Axe stratégique 2.3 — Déterminer de nouveaux leviers de financement

Le financement gouvernemental de la recherche a fortement évolué au cours des dernières années, et ce, qu'il s'agisse d'attribution de bourses aux chercheurs ou de gouvernance (croissance du nombre de CCTT). Grâce à son implication dans son milieu, l'ITHQ dispose de divers partenariats et leviers de financement permettant de soutenir le développement de la recherche. Toutefois, la recherche de nouveaux leviers visera à lui conférer les moyens de son ambition (campagnes de financement, dons, constitution de fonds, etc.).

Axe stratégique 2.4 — Veiller à la complémentarité des trois unités de recherche et du Centre d'expertise

La position institutionnelle des deux unités de recherche actuelles et du Centre d'expertise semble aujourd'hui être clairement définie. Alors que la création d'une nouvelle unité de recherche complémentaire est prévue dans le domaine de l'hôtellerie pour 2021, il faudra veiller à ce que cette saine gouvernance perdure. À terme, chaque structure devra assurer sa viabilité financière et sa légitimité dans l'écosystème. Cette situation peut entraîner un chevauchement des mandats, voire une mise en concurrence. L'ITHQ mettra en place un mécanisme d'orientation des demandes provenant de la clientèle et édictera des règles d'arbitrage qui faciliteront le cheminement des projets.

Orientation 3. Favoriser le transfert de connaissances issues de la recherche vers le Centre d'expertise et la formation professionnelle, collégiale et universitaire

Axe stratégique 3.1 — Enrichir le contenu des cours

La création de connaissances et la transmission de savoir sont des principes chers à l'ITHQ. L'ambition portée par l'ITHQ, à travers l'intégration des nouvelles avancées dans la formation des étudiants, est que son avant-gardisme permette la modernisation des programmes et leur adéquation avec la réalité économique des entreprises. Des efforts restent cependant à fournir. L'implication des professeurs dans les activités de recherche et celle des chercheurs dans l'enseignement devraient certainement contribuer à la création d'un véritable pont entre recherche et pédagogie.

Axe stratégique 3.2 — Favoriser la réalisation de stages dans les unités de recherche

Afin de contribuer à la sensibilisation et à la participation de ses étudiants à la recherche, l'ITHQ s'engage à favoriser la réalisation de stages dans ses unités de recherche, notamment au sein de son CCTT.

Axe stratégique 3.3 — Commercialiser, par le biais du Centre d'expertise et d'ExperiSens, les retombées de la recherche ithquoise

Le continuum de recherche mis en place au sein de l'ITHQ débouche sur des activités de développement. La valorisation et l'exploitation commerciale des résultats de la recherche se feront essentiellement par le biais d'ExperiSens et du Centre d'expertise. En ce sens, l'ITHQ agira comme un catalyseur de l'innovation en mobilisant ses connaissances au bénéfice du tissu économique québécois.

5. RECOMMANDATIONS

S'inscrivant dans le prolongement du Plan stratégique 2017-2022, la présente stratégie institutionnelle balise et encadre les activités de recherche menées par l'ITHQ et ses unités de recherche. Elle repose sur une approche faisant intervenir l'ensemble de la communauté scolaire (chercheurs, professeurs, collaborateurs et étudiants) et mobilise un certain nombre d'actifs stratégiques.

À terme, l'ITHQ aspire à devenir une référence au Canada pour ses activités de recherche et à les faire rayonner à l'échelle internationale. Pour concrétiser cette vision ambitieuse, il devra mettre en œuvre plusieurs stratégies. Dans un premier temps, l'ITHQ devra structurer son volet recherche (orientation 1) et soutenir la croissance de ses trois unités de recherche et de son centre d'expertise (orientation 2). Puis, dans un second temps, il assurera le transfert des connaissances créées vers son centre d'expertise et ses formations (orientation 3).

A) Décliner les axes stratégiques en plan d'action et assurer le suivi de la Stratégie institutionnelle

Pour donner suite à l'exercice de réflexion stratégique, il est recommandé à l'ITHQ de mettre en place un groupe de travail dont le rôle sera d'élaborer un plan d'action venant opérationnaliser les stratégies déterminées. Ce groupe devra, *a minima*, être composé des chercheurs et de la coordonnatrice à la recherche. Son principal rôle consistera à :

- Élaborer le plan d'action (déclinaison des stratégies en éléments concrets et opérationnels);
- Définir les étapes de réalisation et leurs échéances;
- Déterminer des indicateurs de réalisation.

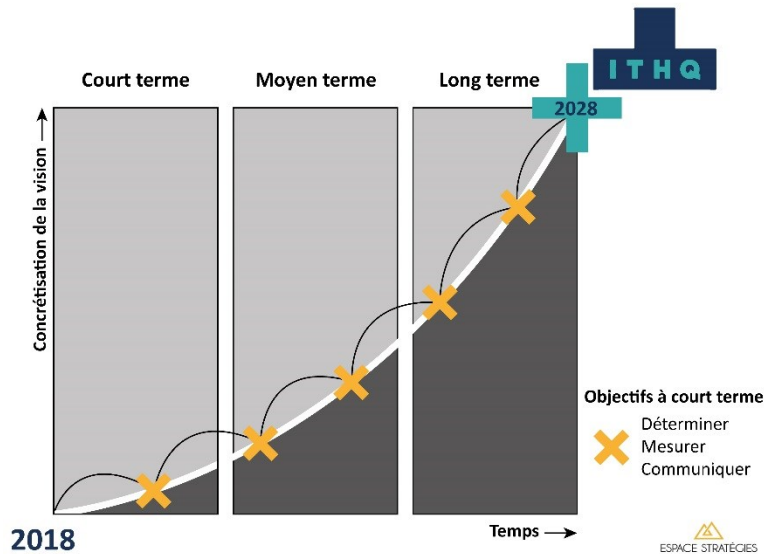
Par la suite, l'ITHQ pourrait créer un comité de suivi de la Stratégie institutionnelle de recherche qui veillera à sa mise en œuvre. Un tel comité aurait les tâches suivantes :

- Évaluer, en premier lieu, le plan d'action proposé par le groupe de travail en fonction de paramètres financiers et humains;
- Désigner des responsables chargés de la réalisation des actions;
- Évaluer annuellement (*a minima*), à partir des indicateurs, l'atteinte des cibles;
- Actualiser annuellement le plan d'action et réviser les échéances;
- Communiquer l'avancement des actions menées;
- Repérer ou amorcer d'éventuels partenariats dans le cadre d'initiatives stratégiques ou de projets à forte valeur ajoutée.

B) Progresser par palier en se fixant des objectifs quantifiables

L'atteinte d'une vision à long terme peut s'avérer un exercice fastidieux. Habituellement, dans la gestion de projet, il s'écoule souvent beaucoup de temps entre l'annonce du démarrage du projet et la réalisation effective. Il convient de découper le processus en

étapes et de se doter de cibles faciles à atteindre à court terme. Le rôle du comité de suivi est alors fondamental. Il se doit de déterminer, de mesurer et de communiquer la réalisation d'objectifs à court terme. L'image renvoyée sera celle d'un projet qui avance et qui se place au cœur des préoccupations de l'ITHQ.



C) Diffuser la Stratégie à l'interne et mobiliser l'ensemble de la communauté scolaire

L'une des conditions nécessaires à la concrétisation de la vision est l'instauration d'une véritable culture de recherche au sein de l'ITHQ. Après la rédaction du plan d'action, une séance d'information destinée à la communauté scolaire devrait être organisée. Cette séance aurait pour objectif d'expliquer à cette communauté la démarche, de présenter les éléments-clés des deux documents (grandes lignes de la Stratégie et du plan d'action), de recueillir son adhésion au projet et de la mobiliser pour la mise en œuvre du plan d'action.

D) Considérer la Stratégie institutionnelle de recherche comme un élément dynamique et évolutif

Afin de se positionner constamment à l'avant-garde des tendances, l'ITHQ se doit de faire évoluer sa stratégie au fil du temps. Ainsi, celle-ci doit être considérée comme un élément agile et dynamique, permettant de s'adapter aux changements. Par conséquent, d'ici deux à trois ans, elle devra être revue et ajustée à la lumière d'un nouveau contexte institutionnel, externe et technologique.

6. ANNEXE – Tableau synoptique

Vision (10 ans) : Afin de renforcer son rôle moteur dans le développement de l'industrie de l'accueil au Québec, l'ITHQ aspire à devenir une référence au Canada pour ses activités de recherche et à les faire rayonner à l'échelle internationale.

L'ITHQ entend réaliser des activités de veille ciblée et développer, par le biais notamment du GastronomiQc Lab et d'ExperiSens, de nouvelles connaissances qui bénéficieront à ses trois niveaux d'enseignement, à l'ensemble de son industrie et plus généralement au développement socioéconomique du Québec.

À terme, l'ITHQ deviendra un haut lieu de formation pour les étudiants canadiens et étrangers, un acteur incontournable de son milieu et un partenaire de choix pour les entreprises souhaitant innover, et ce, quel que soit leur secteur d'activité.

Orientation 1. Accompagner la structuration du volet recherche de l'ITHQ
1.1 Instaurer une véritable culture de recherche au sein de l'ITHQ
1.2 Définir les rôles et responsabilités des chercheurs, professeurs et collaborateurs
1.3 Doter les professeurs d'outils méthodologiques
1.4 Développer des programmes de recherche mobilisant un ensemble de professeurs et de chercheurs autour d'un sujet défini collectivement
1.5 Améliorer la qualité de l'environnement physique
1.6 Mettre en place un processus de veille ciblée
Orientation 2. Soutenir l'émergence et la croissance du GastronomiQc Lab, d'ExperiSens et du Centre d'expertise
2.1 Définir des thématiques de recherche innovantes et émergentes en lien avec les enjeux de l'industrie
2.2 Assurer le développement d'une expertise de calibre national par le recrutement de nouveaux chercheurs
2.3 Déterminer de nouveaux leviers de financement
2.4 Veiller à la complémentarité des trois unités de recherche et du Centre d'expertise
Orientation 3. Favoriser le transfert de connaissances issues de la recherche vers le Centre d'expertise et la formation professionnelle, collégiale et universitaire
3.1 Enrichir le contenu des cours
3.2 Favoriser la réalisation de stages dans les unités de recherche
3.3 Commercialiser, par le biais du Centre d'expertise et d'ExperiSens, les retombées de la recherche ithquoise