

# Piloter le changement

**Ken Wong**

**Smith School of Business  
à l'Université Queen's**

# Le problème ne pouvait être résolu graduellement Le CHANGEMENT était indispensable

## UN FINANCEMENT PUBLIC INADÉQUAT PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE FINANCÉE PAR LE SECTEUR PRIVÉ

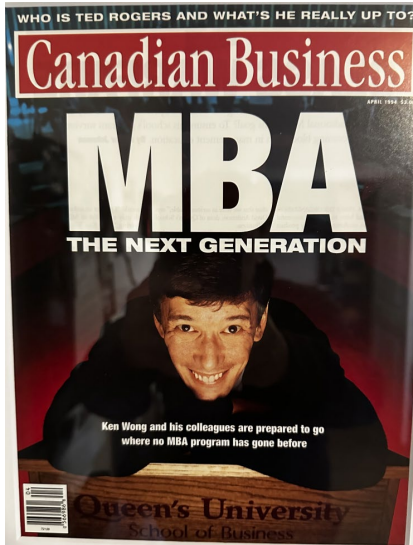
- Le financement de l'université est assuré par les droits d'inscription (~ 20 %) et des subventions publiques (~ 80 %)
- L'augmentation des déficits et les pressions inflationnistes ont conduit le gouvernement NDP de la Province à imposer des contraintes budgétaires plus importantes au financement de l'enseignement postsecondaire
- Les frais de scolarité demeurent constants, mais chaque augmentation est accompagnée d'une réduction équivalente de la subvention gouvernementale

## QUEEN'S DEVAIT RÉSOUDRE LE DILEMME DE L'AFFECTATION DE SES RARES RESSOURCES.

- Le MBA de Queen's était classé 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> au Canada, mais pratiquement inconnu à l'échelle mondiale
- Les programmes Bcomm et Exec Ex étaient en première position au Canada et parmi les 20 meilleurs mondiaux

## LE CANADA EST CONFRONTÉ À UNE FUITE DES CERVEAUX DANS LE DOMAINE TECHNOLOGIQUE

- Un nombre record de Canadiens choisissent des programmes 20 fois plus chers aux États-Unis
- La pénurie mondiale de spécialistes en technologie formés à la gestion crée une mentalité de ruée vers l'or
- Les Canadiens formés aux États-Unis ont tendance à rester dans ce pays après l'obtention de leur diplôme



# Le changement



## Premier diplôme d'études supérieures privatisé au Canada

- L'université Queen's annonce le « MBA for Science and Technology »
- Aucun financement public n'est nécessaire pour élaborer, lancer ou faire fonctionner le programme
- Les frais de scolarité, calculés pour couvrir les coûts, passent de 5200 \$/an pour deux ans à 37 500 \$ pour un an
- Le programme doit être rentable à partir de la deuxième année

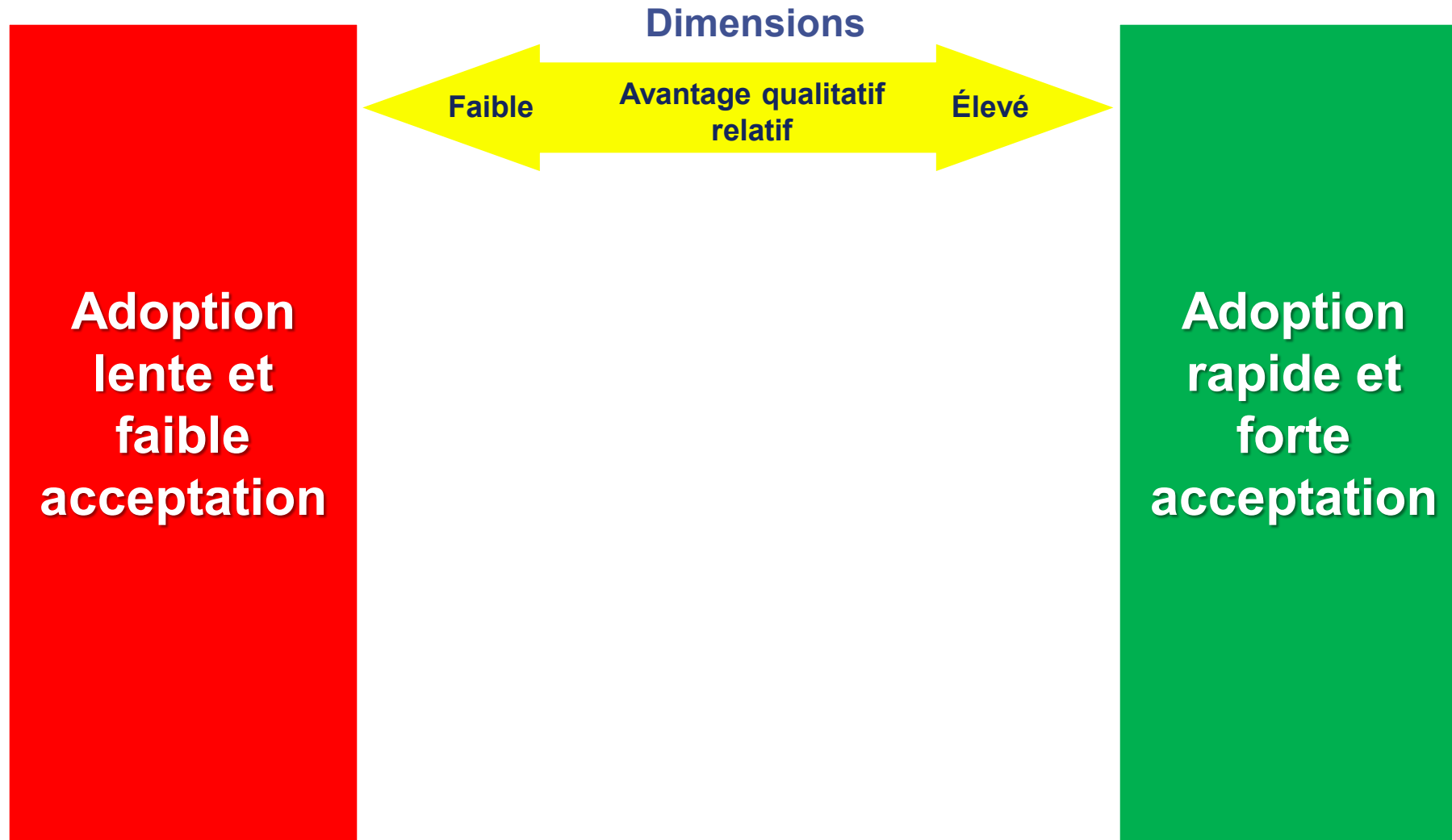
# Le résultat

- **COMPLET avec liste d'attente !!!** La campagne de marketing de 10 000 dollars a suscité 15 000 demandes pour 60 places (un budget de marketing normal aurait coûté 50 000 dollars pour attirer 4 à 500 candidatures pour 120 places)
- Les scores GMAT de la classe entrante passent de 560 à 630 (une augmentation de 12,5 %)
- Le Business Week a classé le MBA for Science and Technology (MBAST) à la première position dès la seconde année. Ce programme a conservé le titre durant les 6 des 7 années suivantes (en 2024, le Financial Times a classé le MBA de Queen's au premier rang au Canada et parmi les 20 premiers en Amérique du Nord)
- Tous les diplômés reçoivent des offres d'emploi : le salaire de départ moyen est supérieur de 30 % à celui des MBA conventionnels
- En l'espace de 5 ans, tous les grands programmes de MBA canadiens ont commencé à adopter ce nouveau modèle

# **La diffusion du modèle d'innovation**

**Points importants pour assurer une acceptation rapide et étendue du changement**

## Facteurs déterminant les taux d'adoption et les niveaux d'acceptation



# Déterminer la qualité relative perçue

**Point 1 :** La question n'est pas de savoir si le produit fonctionne bien, mais de le comparer à la pratique actuelle

**Point 2 :** Les comparaisons doivent être basées sur les caractéristiques retenues par votre public pour évaluer la « qualité »

**Point 3 :** Chaque partie prenante définit la qualité selon ses propres critères : vous devez évaluer la qualité du point de vue de chaque groupe. Votre note la plus faible détermine le niveau de qualité de votre produit

## Comment Queen's évalue la « qualité » :

Résultats financiers

Effet sur la réputation de l'Université

Effet sur les relations avec les anciens étudiants

Dotation en infrastructure et en personnel

## Comment les étudiants évaluent la « qualité » :

Valeurs de leadership

Taux et niveaux d'emploi

Coûts d'opportunité (temps et argent)

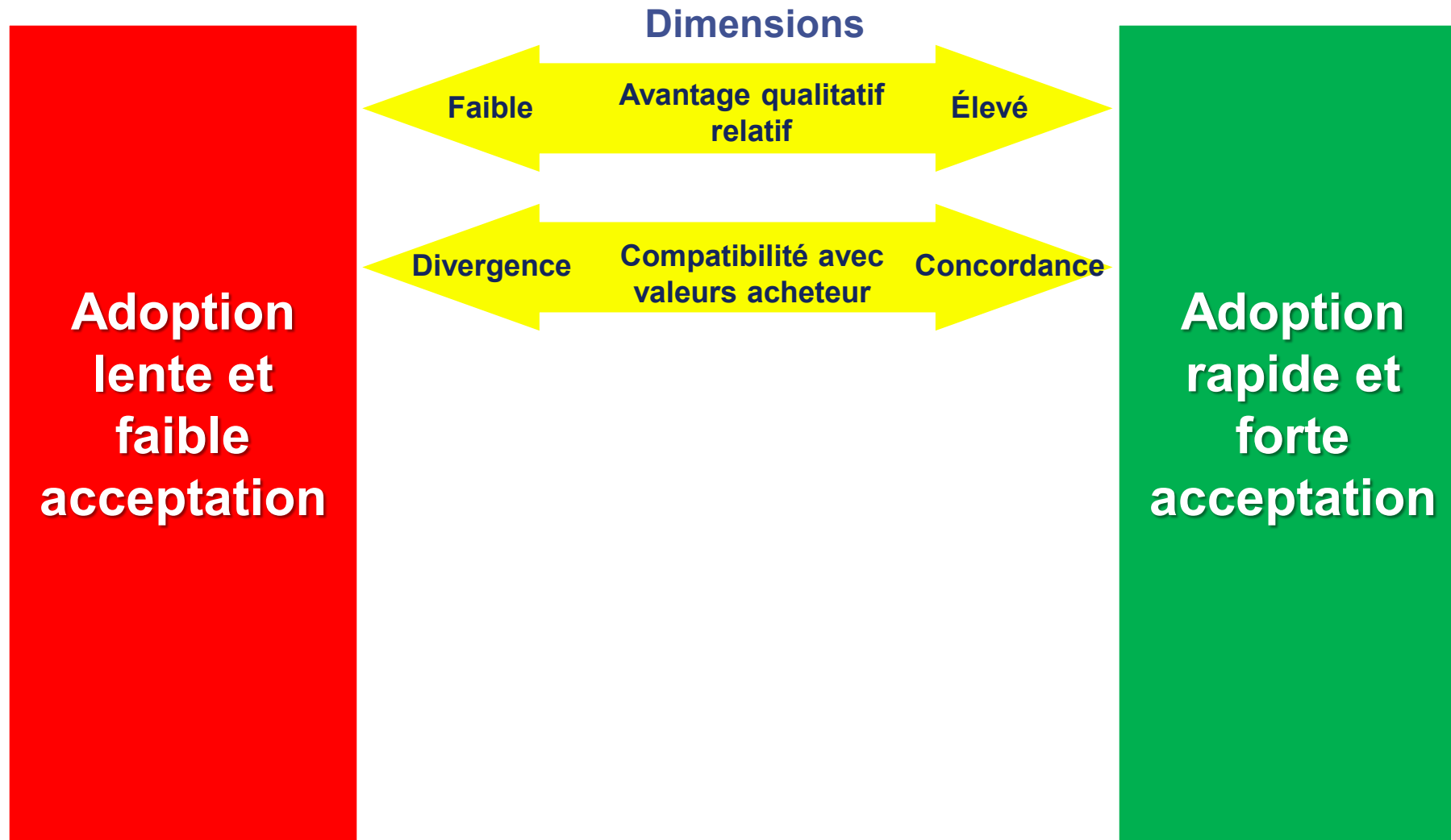
Réseau d'anciens élèves (contacts)

Effets sur la famille/le mode de vie

Capacité à apporter une contribution sociale

Influence sur la société

## Facteurs déterminant les taux d'adoption et les niveaux d'acceptation





# Garantir la compatibilité

**Point 1 :** Pour que le programme soit adopté, il doit être perçu comme avantageux et en accord avec les valeurs morales de l'organisation. Les divergences d'opinions basées sur les valeurs sont des questions philosophiques qui ne peuvent être résolues par des données empiriques

**Point 2 :** Il faut se concentrer sur les « fins » et non les « moyens ». N'exigez pas des détracteurs qu'ils abandonnent leurs valeurs ; proposez plutôt quelque chose qui renforce leur cause ou leur position globale

## **PRINCIPAL DÉFI PHILOSOPHIQUE : accessibilité face à l'augmentation des frais de scolarité**

- Programme d'un an : réduction des coûts d'opportunité
- Accès aux frais de scolarité grâce à un service de financement personnel innovant
- Le modèle de financement vise à augmenter la participation des femmes dans les industries STIM, à offrir des bourses et à soutenir d'autres facultés de Queen's.

Conséquences sur la famille/le mode de vie

Réseau d'anciens élèves

(note : la qualité de l'enseignement est importante, mais l'évaluation de celle-ci est basée sur les éléments ci-dessus)

# Garantir la compatibilité 2

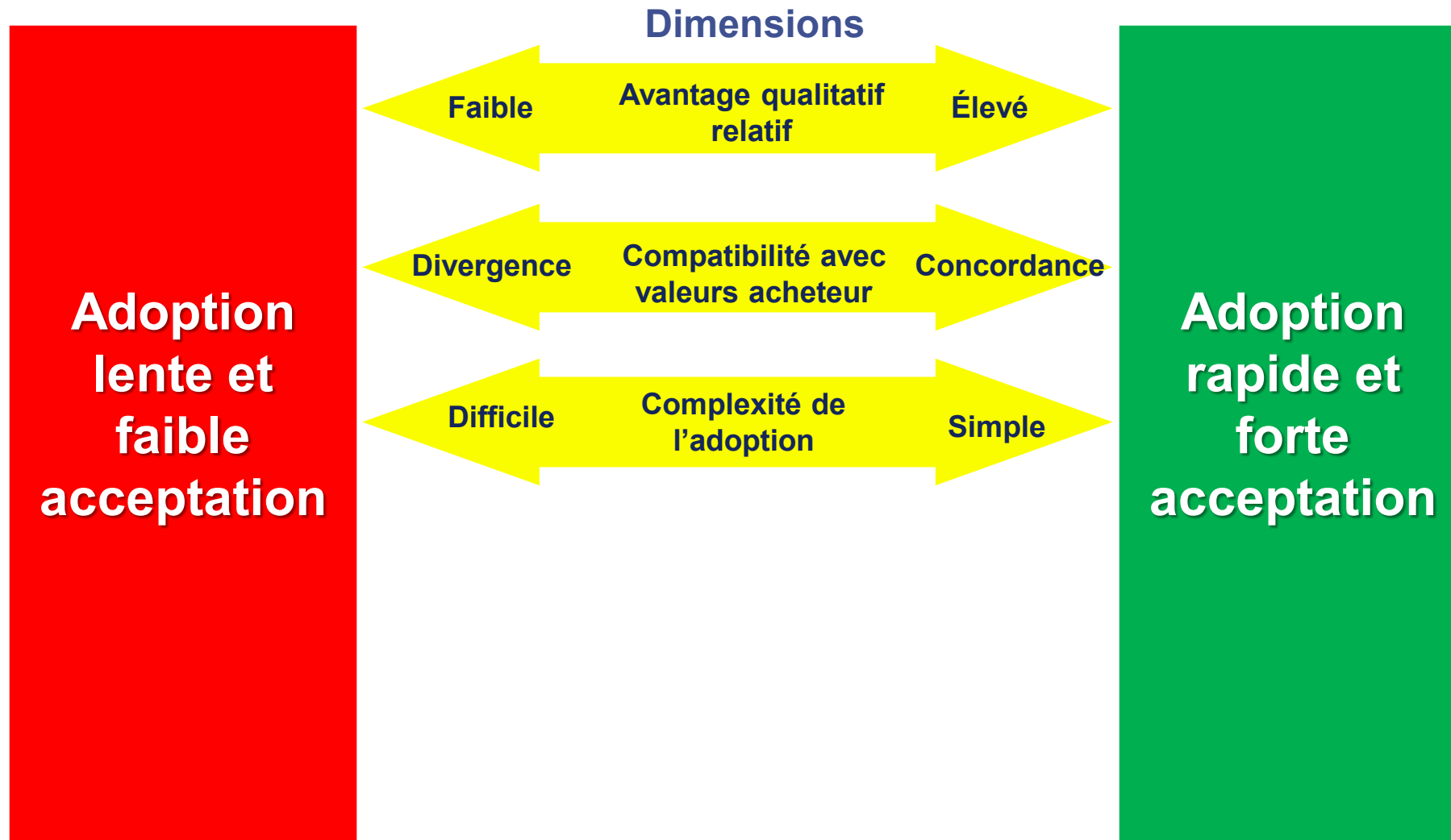
**Point 3 :** Les actions comptent plus que les mots

- La crédibilité est importante
- Les promesses sont belles : les programmes sont meilleurs

## MÉTHODES UTILISÉES POUR ÉTABLIR NOTRE CRÉDIBILITÉ ET COMPATIBILITÉ

- Tirer parti de la réputation de Queen's pour susciter l'intérêt et la couverture des médias
- Créer un comité consultatif de grande valeur
- Faire la promotion des programmes via des agents d'influence et des entreprises.
- Cas pratiques « tranche de vie » illustrant l'application et le programme sur des aspects importants pour les personnes suivantes :
  - les femmes
  - les chercheurs de laboratoire
  - les problèmes familiales
  - le financement, etc.

## Facteurs déterminant les taux d'adoption et les niveaux d'acceptation



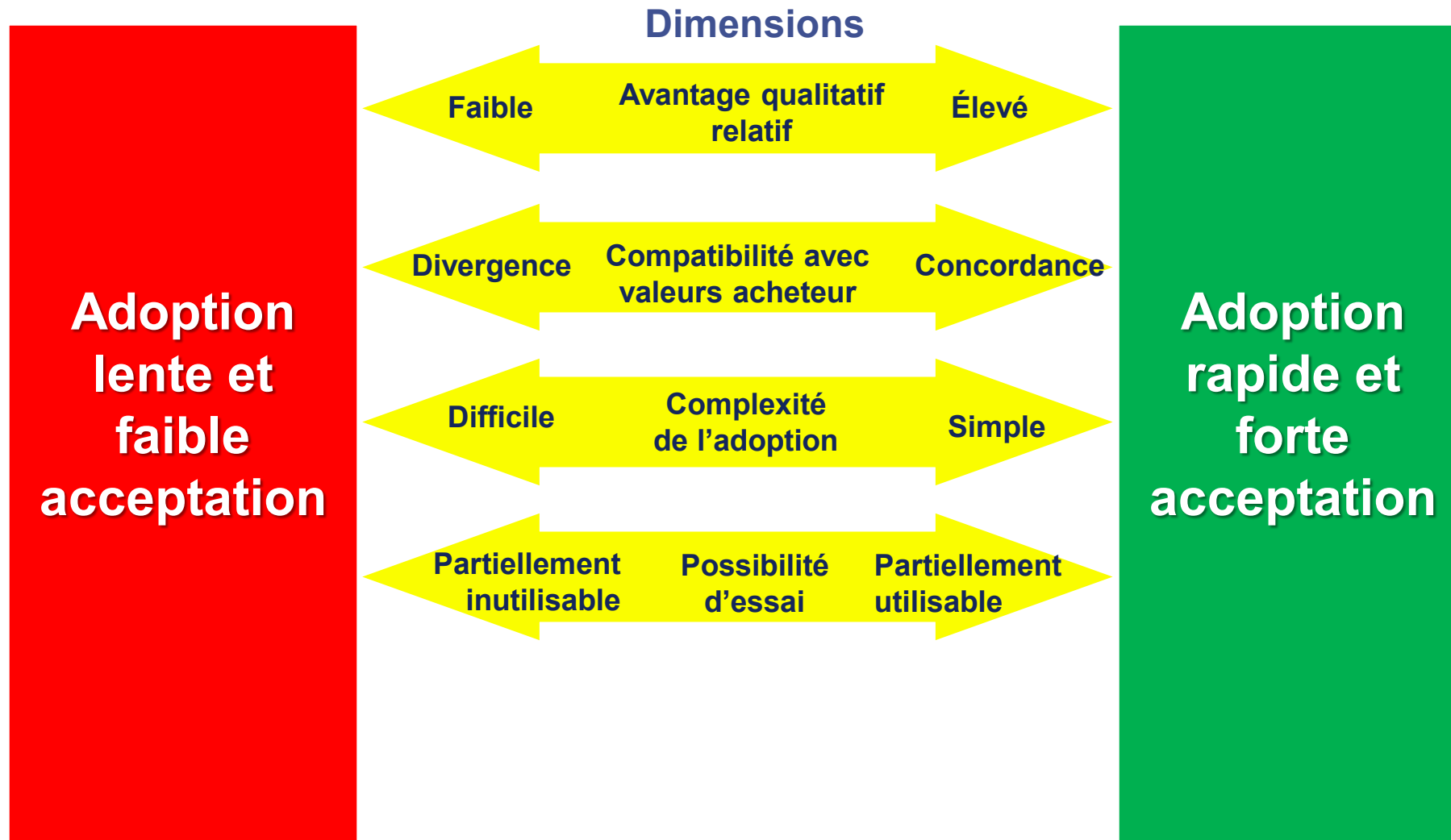
# Complexité de l'adoption

**Point 1 :** Si l'accès aux bénéfices qualitatifs de l'innovation est difficile ou si l'innovation n'est pas en accord avec les valeurs morales, l'avantage qualitatif devra être plus grand et l'innovation sera considérée comme moins compatible avec les valeurs

**Point 2 :** La complexité varie selon qu'il s'agit des commanditaires ou des clients : il faut tenir compte des DEUX

PRINCIPALES CAUSES DE COMPLEXITÉ	
<b>POUR QUEEN'S</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Adaptation à l'infrastructure physique et aux processus internes</li><li>– Relations avec les médias</li><li>– Réactions des membres de la faculté</li></ul>	<b>POUR LES ÉTUDIANTS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Gestion de carrière après le MBA</li><li>– Le processus de candidature</li><li>– Le processus de déménagement</li><li>– L'organisation du financement</li></ul>

## Facteurs déterminant les taux d'adoption et les niveaux d'acceptation



# Possibilité d'essai

**Point 1 :** Indépendamment des gains potentiels, tout changement implique un risque

**Point 2 :** Si le risque d'échec est perçu comme élevé, l'adoption est moins probable et moins rapide

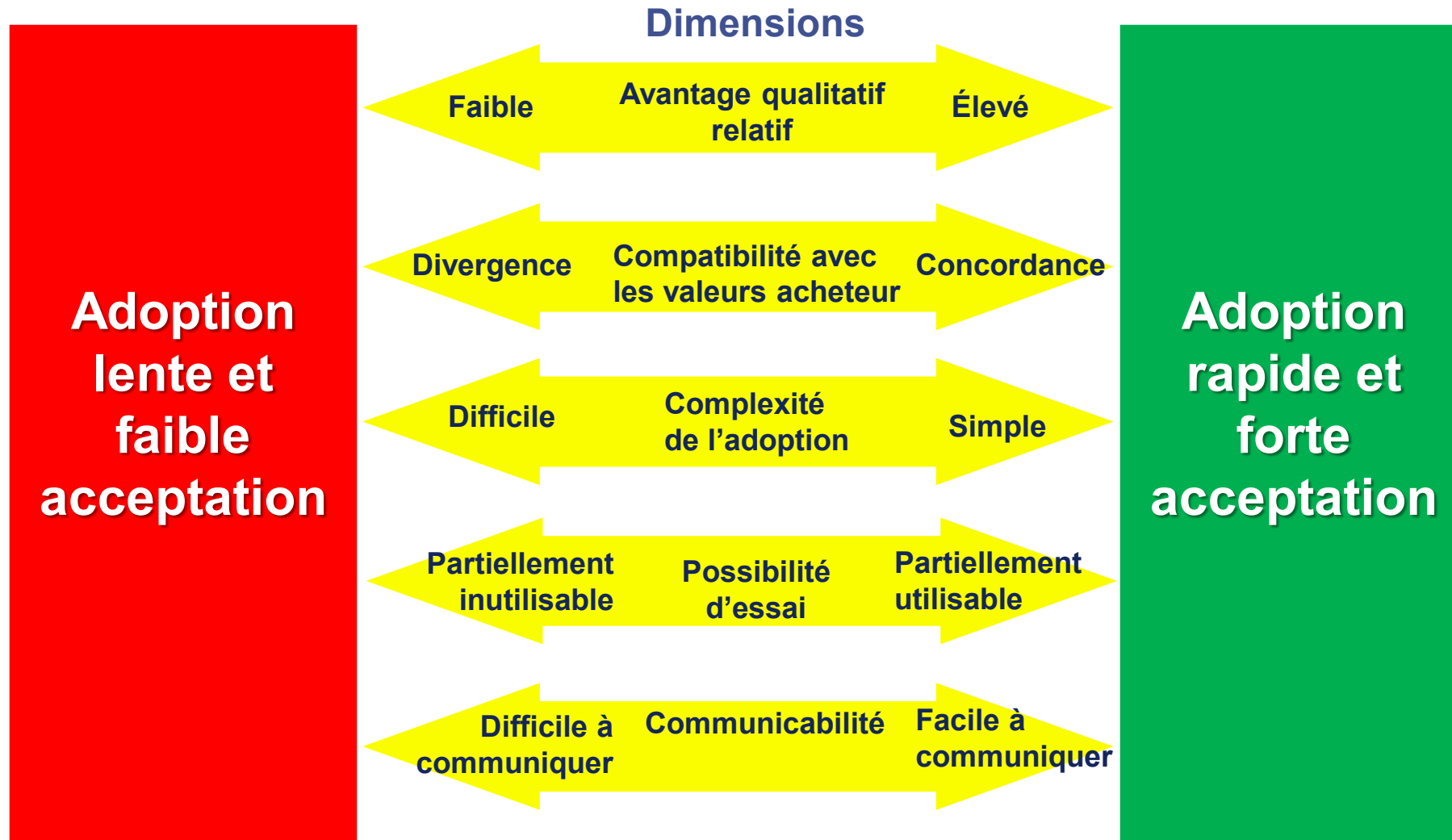
**Point 3 :** Il existe trois types de risques contre lesquels les gens veulent être protégés :

- a) Risque financier en cas de non-réalisation des objectifs
- b) Conséquences de la non-réalisation des objectifs
- c) Impact sur la réputation personnelle en tant que défenseur ou influenceur

## RISQUES ASSOCIÉS AU MBA

- Problèmes de performance lors du lancement initial du programme ?
- Les gains salariaux permettront-ils de couvrir les frais de scolarité plus élevés ?
- Le diplômé trouvera-t-il un emploi ? /
- Le diplôme sera-t-il « respecté » ?

## Facteurs déterminant les taux d'adoption et les niveaux d'acceptation



# Communicabilité

**Point 1 :** Le défi est de montrer clairement que votre innovation (a) résout un problème significatif et pertinent et (b) qu'elle offre, conseillers, processus, un avantage qualitatif relatif tout en étant compatible avec les valeurs, simple à mettre en œuvre et peu risquée à adopter.

**Point 2 :** Les spécifications et les démonstrations de produits illustrent bien les attributs individuels que l'on peut mesurer quantitativement : pour les autres attributs, il s'agit de « rendre l'invisible visible » et de se concentrer sur l'expérience globale plutôt que sur un seul attribut.

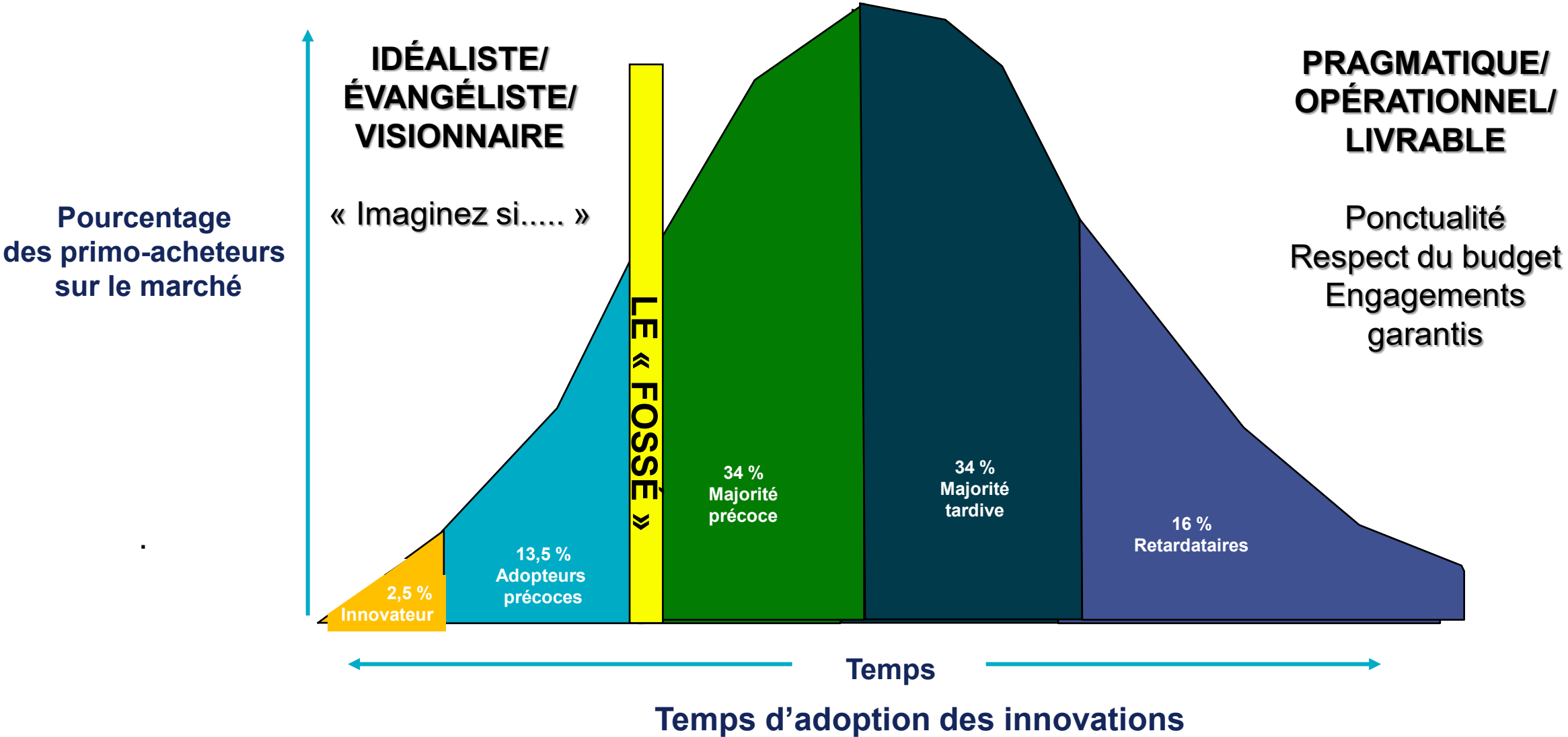
**Point 3 :** La crédibilité est essentielle. Trouvez les motifs et les individus de confiance pour l'audience. Puis, tirez parti de TOUT — réputation, certification, critiques, etc. — pour « prouver » que l'on peut vous faire confiance.

## MESSAGES CLÉS DU MBA

- Montrer pourquoi les MBA conventionnels sont inadaptés aux entreprises de la nouvelle économie
- Comparer les données d'emploi et de salaires entre les entreprises de haute technologie et celles de technologie moyenne ou faible
- Décrire l'EXPÉRIENCE : une journée type dans le nouveau programme
- Utiliser Queen's, le comité consultatif et les influenceurs pour manifester le soutien et l'engagement
- Fournir une garantie de remboursement



# Le contenu de vos propos et leurs destinataires évolueront avec le temps



# Les clés pour conduire le changement

## 1. Se concentrer sur la motivation pour le changement avant de détailler l'initiative

- Définir le contexte dans lequel chaque élément de changement est nécessaire
- Il y aura presque toujours deux publics dont les motivations pour le changement sont différentes
  - Le commanditaire
  - La clientèle ciblée

## 2. Identifier les critiques probables à l'égard de l'innovation et distinguer celles concernant l'efficacité de celles qui se concentrent sur l'adéquation à nos valeurs.

- Les preuves empiriques ne peuvent étayer que les aspects pratiques.
- Les critiques fondées sur des philosophies concurrentes doivent se pencher sur les conséquences du problème si aucune solution n'est apportée.

3. La complexité de l'adoption est votre principal ennemi : identifier les principaux obstacles à l'adoption, y compris les conséquences en aval. Moins vous exigez de votre public, plus il sera enclin à se conformer.

# Les clés pour conduire le changement

## 4. Reconnaître les sources de risque pour chaque public

- Ne jamais mentionner un risque sans proposer « quelque chose » qui vous permettra de le surmonter.
- Souvenez-vous que le danger réside moins dans le fonctionnement du programme que dans les retombées, à long terme et sur le plan personnel, d'un échec en matière d'innovation.

## 5. Concentrer les communications sur les 4 autres facteurs qui favorisent l'adoption de l'innovation

## 6. Une taille unique ne convient pas à tout le monde. Vos objectifs en tant que leader doivent évoluer au fil du temps.

- Les partisans de la première heure « soutiendront pleinement votre programme ».
- Les soutiens tardifs (a) estiment que la question n'est pas importante ou (b) doutent qu'elle les concerne ou (c) pensent qu'un programme similaire au vôtre a déjà été tenté (et a échoué) par le passé.
- Le vrai combat se passe avec les indécis ou la majorité silencieuse