

Comment vos ressources humaines peuvent-elles soutenir la transformation numérique de votre université?

Une approche qui met l'humain@centre, tout en agissant comme outil de mobilisation et en prenant en compte l'opinion de vos ressources humaines, peut améliorer les perspectives de succès de votre initiative transformationnelle.



Meilleure la question, meilleure la réponse.
Pour un monde meilleur.



Travailler ensemble
pour un monde meilleur

Contenu

Avant-propos.....	04
-------------------	----

Une transformation fructueuse reposant sur l'approche l'humain@centre.....	06
---	----

Les six axes d'intervention pour une transformation fructueuse.....	08
--	----

1	Diriger – S'adapter et promouvoir l'acquisition des compétences en leadership requis.....	10
	Comment tirer parti de votre initiative transformationnelle.....	14
2	Mobiliser – Créer une vision rassembleuse.....	16
	Comment devenir un agent de changement.....	19
3	Faire preuve d'altruisme – Établir une culture fondée sur le respect et la promotion de la diversité des opinions....	24
	Comment planifier en fonction de l'évolution du climat émotionnel.....	28
4	Outiller – Définir clairement les responsabilités et se préparer aux changements à venir.....	30
	Comment stimuler l'innovation dans une optique de promotion de la vision.....	34
5	Bâtir – Tirer parti des technologies et des capacités pour promouvoir l'adoption de mesures concrètes.....	36
	Comment favoriser l'acquisition d'un état d'esprit positif à l'égard numérique et d'un bagage de compétences adéquat.....	39
6	Collaborer – Trouver les moyens d'optimiser les interactions et la création collaborative.....	42
	Comment soutenir la transformation, grâce au maintien d'interactions solides	45

Comment placer vos ressources humaines au centre de votre transformation numérique.....	48
--	----

Remerciements.....	50
--------------------	----

Personnes-ressources d'EY.....	52
--------------------------------	----

Avant-propos —



Dans le monde entier, des universités s'engagent dans une initiative de transformation numérique. Dans le secteur de l'enseignement supérieur, de nombreuses initiatives technologiques ont toutefois du mal à répondre aux attentes des étudiants et du personnel.

Il ressort de l'étude que nous avons réalisée récemment auprès de plus de 3 000 étudiants du monde entier que le tiers d'entre eux sont mécontents de leur choix d'université. Comme il a été établi dans notre rapport précédent, qui s'intitule [Is your university's transformation centered on tech or people?](#), les outils d'apprentissage numériques représentent une importante source de frustrations, dans un contexte où les étudiants en appellent à leur faculté pour que les membres de son personnel acquièrent une formation complémentaire leur permettant d'utiliser plus efficacement les technologies numériques dans la création et l'exécution d'activités d'apprentissage.

Il ressort également de notre étude, qui repose notamment sur des groupes de réflexion réunissant des centaines de membres du corps professoral et de professionnels de diverses universités, que les membres du personnel des universités se sentent de plus en plus surchargés de travail et dépassés par la situation. Pour fournir une plus grande valeur aux étudiants et à leur université, les membres du personnel ont désespérément besoin de plus de temps, de meilleurs outils et de données de qualité. Ils sont pourtant nombreux à signaler que les tactiques de mise en œuvre technologique actuelles leur compliquent l'existence, du fait que leur université n'applique pas une approche centrée sur l'humain dans la mise en œuvre de sa transformation numérique.

Pour déterminer comment il est possible d'obtenir de meilleurs résultats dans le cadre des initiatives de transformation numérique réalisées dans le secteur de l'enseignement supérieur, EY a travaillé en collaboration avec le Times Higher Education (THE) dans l'organisation de groupes de réflexion en ligne réunissant des membres du corps professoral et des professionnels de diverses facultés en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Canada, en Inde, au Japon, en Arabie saoudite, aux Émirats arabes unis, à Singapour, au Royaume-Uni, en Irlande et aux États-Unis. En outre, les équipes EY ont interviewé des dirigeants de 28 universités réparties dans ces pays.

Nous avons demandé aux participants de nous faire part de la situation réelle de l'initiative de transformation numérique de leur université au regard des six facteurs de succès de la transformation reposant sur l'approche l'humain@centre prédéterminés (voir au verso), en évaluant la performance de leur université à l'égard de chacun de ces facteurs.

Le présent document de suivi - dont le contenu repose sur l'expérience réelle, les conseils des dirigeants d'université et notre participation à la transformation du secteur de l'enseignement supérieur - présente des conseils pratiques sur la façon dont les leaders sectoriels peuvent tirer le meilleur parti de ces facteurs dans leur établissement. Nous espérons que les idées qui y sont exposées serviront de tremplin pour assurer la réussite des initiatives de transformation numérique mises en œuvre dans l'ensemble du secteur.

Une transformation fructueuse reposant sur l'approche l'humain@centre

En 2022, une étude intersectorielle réalisée par EY et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford a révélé que les organisations qui placent l'humain au centre de leurs initiatives de transformation ont de deux à trois fois plus de chances de réussir que les autres. Il en est finalement ressorti qu'au-delà des investissements dans des solutions technologiques appropriées, le parcours émotionnel joue un rôle essentiel dans la réussite de telles initiatives.

Dans une optique visant à cerner les pratiques transformationnelles qui favorisent la réussite, les participants à cette étude intersectorielle ont été appelés à évaluer la mesure dans laquelle leur organisation a adopté les 50 pratiques de pointe applicables dans 11 domaines, ainsi que le degré de réussite de cette transformation.

En s'appuyant sur la modélisation prédictive, l'équipe de recherche a relevé six axes d'intervention ayant une incidence statistiquement significative et positive sur la probabilité de réussite d'une transformation :

1. **Diriger** - S'adapter et promouvoir l'acquisition des compétences en leadership requises
2. **Mobiliser** - Créer une vision rassembleuse
3. **Faire preuve d'altruisme** - Établir une culture fondée sur le respect et la promotion de la diversité des opinions
4. **Outiller** - Définir clairement les responsabilités et se préparer aux changements à venir

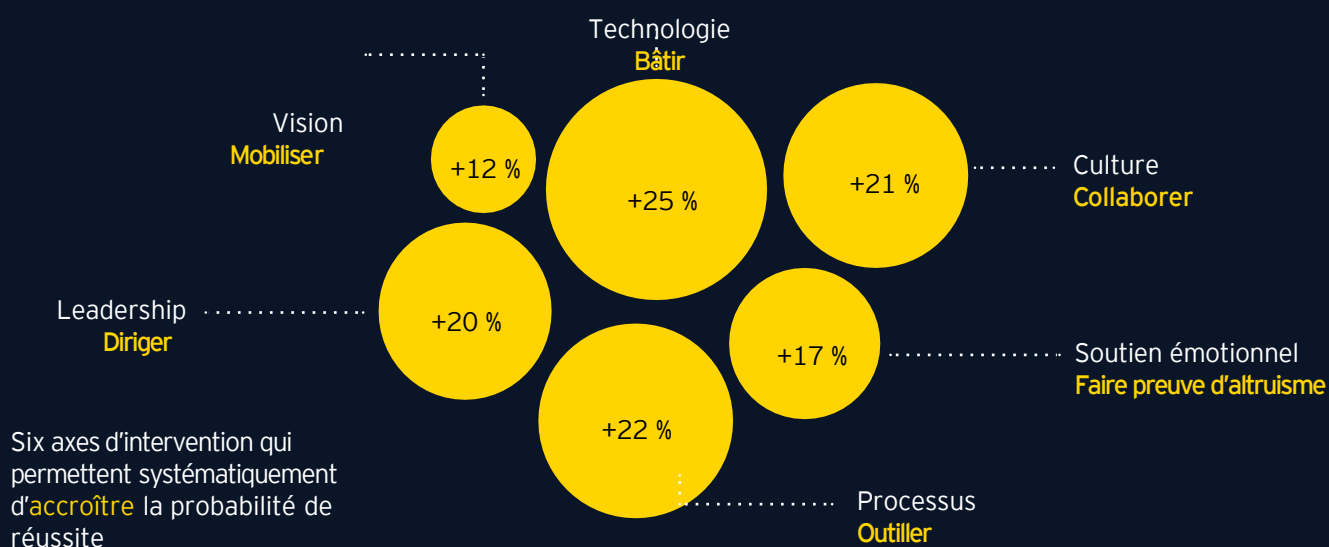
5. **Bâtir** - Tirer parti des technologies et des capacités pour promouvoir l'adoption de mesures concrètes

6. **Collaborer** - Trouver les moyens qui favorisent le plus les interactions et la création collaborative

D'après notre étude, il ne suffit pas de mettre en œuvre une ou deux de ces pratiques. Cependant, lorsqu'elles sont toutes appliquées correctement, la probabilité de réussite d'une initiative transformationnelle est multipliée par 2,6. Un niveau d'application de toutes ces pratiques inférieur à la moyenne permet de faire passer à 28 % le taux de réussite d'une telle initiative, tandis que celui-ci bondit à 73 % lorsque leur niveau d'application est supérieur à la moyenne.

Un modèle prédictif a permis de cerner les six principaux axes d'intervention contribuant le plus à la réussite d'une transformation^{1,2}

Une amélioration de l'écart type dans chacun de ces axes se traduit par une augmentation de la probabilité de réussite moyenne, selon le pourcentage indiqué.



Source : EY et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford; « The Future of Transformation is Human »; octobre 2022.

¹ Régression logistique reposant sur des estimations de probabilité maximale; n = 2 050.

² L'amélioration de la probabilité de réussite est une moyenne fondée sur les rapports de cotes. Seuls les axes d'intervention affichant une augmentation statistiquement significative des probabilités de réussite de la transformation sont présentés.

La nature unique des initiatives transformationnelles dans le secteur de l'enseignement supérieur

Les universités consacrent beaucoup de temps, d'argent et d'énergie à leur transformation numérique. Pourtant, la réalisation de progrès est souvent laborieuse. Au cours de nos entrevues, les participants nous ont dit que les transformations de ce type peuvent s'avérer difficiles et éprouvantes pour les personnes qui les mettent en œuvre ou en subissent les effets.

Cela est surprenant, jusqu'à un certain point, car le secteur de l'enseignement supérieur est doté de leviers transformationnels. Les universités sont essentiellement des organisations vouées à l'apprentissage dont la culture est axée sur le débat et la réflexion expérientielle. Elles sont aussi orientées vers leur raison d'être, la plupart des membres de leur personnel souhaitant véritablement faire de leur mieux pour aider les étudiants ou pour faire progresser les connaissances.

Toutefois, lorsqu'il s'agit de promouvoir le changement, le modèle collégial traditionnel sur lequel s'appuient les universités peut être un point d'achoppement. Elles sont nombreuses à avoir fragmenté et cloisonné leurs structures organisationnelles. Chaque faculté peut fonctionner comme une petite forteresse, en résistant aux stratégies qui requièrent une démarche de centralisation, voire la coordination des efforts à déployer par-delà les divisions entre départements. Par ailleurs, la mise en valeur de la liberté universitaire et de la libre investigation

intellectuelle figure parmi les principaux atouts des universités. En revanche, ce sont ces mêmes qualités qui peuvent aussi mener à un certain niveau de scepticisme face aux contrôles ou aux changements imposés par une administration centrale.

En outre, les membres du corps professoral et les professionnels qui ont vécu d'énormes bouleversements et déployé des efforts surhumains pour maintenir leur université en activité pendant la pandémie de COVID-19 risquent d'éprouver de la lassitude face au changement. Dans certaines régions, beaucoup d'employés ont aussi perdu leur poste permanent et se retrouvent avec un contrat d'employé temporaire, ce qui risque de miner leur loyauté envers leur établissement ou leur confiance dans son équipe de direction.

C'est pourquoi, malgré les meilleurs efforts des leaders, la structure et la nature de la main-d'œuvre universitaire font que certaines personnes sont poussées à prendre des directions différentes, tandis que d'autres sont amenées à s'isoler. Dans ce contexte, il peut être difficile de générer un soutien organisationnel cohérent aux fins de la transformation.

La transformation numérique requiert l'application d'une approche fondamentalement différente.

Dans la gestion de son initiative de transformation numérique, une université ne doit pas se contenter de demander à son personnel, par ailleurs fort occupé, d'apprendre à utiliser de nouveaux outils et de nouveaux systèmes. La réussite d'une telle initiative repose sur une transformation fondamentale des méthodes d'enseignement et des

façons de faire. Il s'agit de convaincre les ressources humaines de sortir de leur zone de confort et d'entrer dans un monde nouveau. Dans les universités, certains sont à l'avant-garde de la transformation numérique, mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Dans un contexte où la main-d'œuvre peut être constituée de membres de cinq générations, le degré de maturité et d'aisance à l'égard des technologies numériques peut varier grandement.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, la réussite d'une initiative de transformation numérique repose sur l'adhésion et la mobilisation aussi bien des membres du corps professoral que des professionnels, ainsi que sur la participation des étudiants. Tandis que leur université travaille à la mise en œuvre de leurs campus numériques, ses leaders doivent être des agents de mobilisation et permettre à sa main-d'œuvre diversifiée d'adopter avec enthousiasme les technologies, pratiques et façons de faire nouvelles.

Comme le montre notre recherche initiale sur l'approche l'humain@centre, qui est expliquée à la page 6, l'exercice d'un tel type de leadership suppose la création d'une vision commune – à savoir un narratif attrayant présentant clairement les avantages attendus – à laquelle adhère tout directeur de faculté ou de département. Cela exige des leaders qu'ils agissent comme fers de lance d'un mouvement social axé sur le changement, en reconnaissant les répercussions émotionnelles qui s'y rattachent et en les traitant de façon proactive. Ils doivent aussi faire la démonstration rapide et concrète des progrès accomplis, en convainquant tous les membres de la communauté universitaire que les changements qu'ils sont appelés à soutenir seront positifs et puissants, de façon à maintenir la dynamique transformationnelle.

Dans les sections qui suivent, nous expliquerons comment les dirigeants d'université peuvent élaborer et adopter de telles pratiques de pointe, de sorte que leur initiative de transformation numérique soit bénéfique pour les étudiants, ainsi que pour les membres du corps professoral et du personnel professionnel.

“ Les universités sont très peu habituées aux changements, contrairement aux organisations à vocation commerciale, qui doivent s'y adapter chaque année, voire chaque trimestre, les membres de ces organisations en étant ainsi venus à intégrer en quelque sorte une « mémoire intrinsèque » du changement.

Gerard Culley, directeur des services informatiques, University College de Cork, Irlande

Les six axes d'intervention pour une transformation fructueuse



Trouver les moyens qui favorisent le plus les interactions et la création collaborative



1

Chapitre





Diriger

S'adapter et promouvoir l'acquisition des compétences en leadership requises

Il ressort des deux études que le leadership est le facteur qui contribue le plus à la réalisation des résultats d'une transformation, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Selon l'étude intersectorielle que nous avons réalisée en 2022, conjointement avec la Saïd Business School de l'Université d'Oxford, si les responsables organisationnels s'attribuent volontiers le mérite d'une transformation réussie, en cas d'échec, ils ne sont pas toujours disposés à en prendre la responsabilité. Ils considèrent que leur performance de leader est le principal facteur contribuant à la réussite d'une transformation. En revanche, dans les cas de contreperformance, ils estiment que leurs défaillances figurent seulement en dixième position du classement des causes possibles de l'échec d'une telle initiative. Il en est toutefois tout autrement quant à la perception des membres du personnel qui, pour leur part, considèrent que c'est avant tout aux leaders qu'incombe la responsabilité de l'issue d'une transformation, qu'il s'agisse d'une réussite ou d'un échec.

Dans l'étude sur le secteur de l'enseignement supérieur que nous avons réalisée en 2023, les dirigeants d'université, ainsi que les membres du corps professoral et du personnel professionnel, affirment très clairement que le leadership est absolument essentiel à la réussite de la transformation numérique de leur établissement. Les membres du personnel conviennent qu'il est essentiel que la direction communique des orientations claires, tout en continuant de fournir du soutien et du parrainage, de façon à assurer l'accès à des sources de financement et à des ressources adéquates, ainsi qu'à obtenir l'adhésion de tous à l'échelle organisationnelle. L'obligation de la haute direction de rendre des comptes à l'égard de la transformation numérique d'une organisation fait aussi partie des facteurs clés mentionnés. La responsabilité d'assurer la réussite d'une transformation ne peut pas être déléguée ni à une fonction TI, ni à une instance d'enseignement ou d'apprentissage.

Caractéristiques communes des leaders d'initiatives transformationnelles génératrices de valeur

2022

Étude intersectorielle

EY et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford

Voici ce que les participants à une initiative transformationnelle couronnée de succès ont à dire au sujet des leaders à la tête d'une telle initiative :

- ▶ Ils prennent des décisions qui sont en phase avec l'intérêt supérieur de l'organisation dans son ensemble, et pas seulement des décisions qui cadrent avec leur sphère de responsabilité
- ▶ Ils comprennent les besoins et le point de vue des membres du personnel
- ▶ Ils acceptent les idées émanant de titulaires de postes d'un échelon inférieur

2023

Étude sur le secteur de l'enseignement supérieur EY et THE

Les répondants affirment que les meilleurs leaders :

- ▶ Adoptent des perspectives positives tournées vers l'avenir
- ▶ Considèrent que la technologie est un volet essentiel de la vision d'avenir de leur université
- ▶ Sont progressistes et disposés à agir comme champions d'initiatives novatrices pouvant comporter des risques
- ▶ Ont une personnalité et un style de leadership qui sont inspirants

“

Il importe de pouvoir s'appuyer sur un leader fort, comme notre vice-président à l'apprentissage et à l'enseignement, qui est exceptionnel. Il est rare qu'un leader soit visionnaire et coopérant, tout en ayant les connaissances et les capacités nécessaires pour réunir toutes les conditions gagnantes, assumer ses responsabilités et prendre les décisions requises.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du corps professoral d'universités britanniques et irlandaises

Préoccupations quant à l'exercice du leadership dans la mise en œuvre d'initiatives transformationnelles dans le secteur de l'enseignement supérieur

Certains participants aux groupes de réflexion ont le sentiment qu'une approche globale unifiée fait défaut dans le cadre de l'initiative de transformation numérique de leur organisation et que le processus de prise de décision qui s'y rattache est trop lent. Plusieurs déplorent l'effet perturbateur de mandats relativement courts confiés à de hauts dirigeants qui n'ont pas pu mener à terme la mise en œuvre de leur stratégie de transformation numérique, du fait que la responsabilité à l'égard de celle-ci est passée de main en main, avec l'arrivée de chaque nouveau remplaçant. Certains évoquent le caractère flou du cadre de gouvernance de la répartition des responsabilités à l'égard de la transformation numérique.

Les participants affirment aussi avoir l'impression que la réussite de chaque initiative dépend du responsable du projet et de la mesure dans laquelle il prend en compte les besoins

organisationnels. Certains ont le sentiment que des leaders sont trop détachés des besoins de leur organisation au quotidien pour prendre la mesure de ce qui lui fait défaut ou qui sont motivés par des « considérations secondaires ». D'après quelques participants, il est difficile d'expliquer les avantages et inconvénients associés à différents outils à des leaders qui ne sont pas outillés pour comprendre véritablement les tenants et aboutissants d'une technologie.

“

Les leaders doivent diriger, au lieu d'encourager la mise en œuvre d'approches tous azimuts et l'absence d'une vision globale.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises

“

Les plans sont mis en œuvre, mais ne font l'objet d'aucun suivi. Un premier cadre supérieur ébauche des plans, mais quitte son poste après quelques années, sans en voir l'aboutissement. C'est alors que son remplaçant s'amène et commence à établir de nouveaux plans.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises



Comment tirer parti de votre initiative transformationnelle

Dans les universités traditionnelles, les activités institutionnelles sont réalisées en vase clos et donnent lieu à des chasses gardées, de sorte que les dirigeants d'un établissement qui espèrent procéder à une transformation à l'échelle organisationnelle doivent s'y investir avec encore plus de détermination que ceux qui évoluent dans d'autres secteurs. Ils doivent être prêts à prendre les mesures suivantes :

Faire en sorte que tous les directeurs de faculté et de département se préparent à agir en leaders transformationnels

- Une véritable transformation numérique est une initiative qui repose sur la mobilisation de tout le milieu universitaire et exige que tous les directeurs de faculté et de département fassent preuve de leadership. Une telle initiative ne bénéficiera pas nécessairement de l'appui de l'ensemble des membres du personnel ou des leaders. Un seul directeur de faculté dissident ou apathique peut la faire dérailler. Il est donc essentiel d'obtenir l'adhésion des directeurs de faculté, ainsi que de comprendre leurs préoccupations et d'y répondre. Il est tout aussi essentiel que les leaders de la transformation puissent perfectionner leurs compétences. Bien que les directeurs de faculté puissent avoir un parcours professionnel et un statut prestigieux, il est possible qu'ils ne disposent pas du niveau de maîtrise des technologies nécessaire pour mener à bien une initiative transformationnelle.

ou qu'ils ne soient pas suffisamment au fait (ou convaincus) des mérites de la pédagogie du numérique, par exemple. Les directeurs d'unité universitaire ont aussi un rôle essentiel à jouer au sein d'une équipe responsable d'une initiative transformationnelle. Comme ils sont généralement plus proches des utilisateurs finaux, ils comprennent mieux les besoins et les attentes des étudiants et des membres du personnel. Ils peuvent toutefois être dépourvus des compétences et de l'expérience requises pour gérer efficacement une telle initiative dans un département et se sentir « hors de leur zone de confort » lorsqu'ils sont appelés à assumer la gestion de projets technologiques. D'ailleurs, ils peuvent ne pas avoir une grande expérience dans la mobilisation de ressources orientées vers la mise en œuvre de changements sociaux.

- **Se transformer soi-même** - Les leaders qui savent mener à bien une initiative transformationnelle sont conscients de leurs propres capacités et des attentes envers eux-mêmes, tout en étant à l'écoute du ressenti et des attentes des étudiants et des membres du personnel. Ils doivent constamment apprendre à mieux se connaître, de façon à pouvoir aider les autres à gérer les émotions négatives en ébullition au sein du personnel universitaire au cours des périodes de changement ou d'incertitude de forte intensité.

- **Apprendre et appliquer les leçons apprises** - Les leaders doivent faire preuve d'ouverture face aux ajustements requis au plan de transformation, de sorte que la vision et la stratégie d'exécution de l'initiative puissent évoluer conjointement. Ce faisant, ils doivent en arriver à se sentir à l'aise face à leurs connaissances lacunaires et avoir l'humilité de reconnaître qu'ils ne savent pas tout. Il leur faut faire preuve de courage face à une communauté d'experts, où les universitaires ont l'habitude de remettre en question les points de vue réputés comme étant sages et d'être en quête de preuves. La mise à l'épreuve des idées, la recherche de rétroaction à un stade précoce et l'adaptation des approches lorsqu'il y a lieu peuvent contribuer grandement à l'établissement d'un climat de confiance.

- **Acquérir la maîtrise des technologies numériques** - Il n'est pas nécessaire que les leaders soient des experts du numérique, mais ils doivent connaître globalement les applications qui sont actuellement disponibles, ou qui le seront à court terme, de même que les possibilités et risques connexes. Même s'ils n'ont pas besoin de connaître le fonctionnement des technologies numériques, il est essentiel qu'ils soient en mesure d'en cerner les capacités et les limites, ainsi que d'expliquer les avantages qui s'y rattachent. Il importe notamment qu'ils sachent comment faire pour optimiser les ressources humaines et technologiques. À mesure que des technologies telles que l'IA générative évoluent, elles permettent d'alléger le fardeau administratif des ressources humaines, de sorte que celles-ci puissent être affectées à des tâches de plus grande valeur. Les leaders doivent avoir une vision claire de cette évolution et faire en sorte que les plans de renforcement des capacités intègrent les compétences humaines et les capacités technologiques permettant aux membres du corps professoral et du personnel professionnel de tirer le meilleur parti de la transformation numérique.

“

Les leaders dont les efforts sont couronnés de succès sont ceux qui forment d'autres leaders. Ils doivent avoir l'assurance qu'en leur absence, tous les membres de leur équipe sauront prendre les bonnes décisions. Cela suppose qu'ils doivent s'appuyer sur une vision et une mission clairement définies, en se concentrant sur la mise en œuvre de mesures appropriées auxquelles tout le monde peut se rallier.

Paul LeBlanc, président de l'Université Southern New Hampshire, É.-U.

Les leaders doivent donc s'efforcer de rehausser le niveau de maturité de leurs connaissances en numérique, tout en veillant à ce que les membres de leur équipe de haute direction en fassent autant.

- **Faire preuve de courage, de curiosité et d'altruisme** - Les leaders doivent avoir le courage de remettre en question le statu quo, la curiosité de se familiariser avec le point de vue d'autrui, et le souci d'être à l'écoute des craintes et angoisses que peut susciter une initiative transformationnelle, ainsi que de les comprendre. Pour cerner les répercussions d'ordre pratique et émotionnel que peut engendrer une telle initiative, ils doivent absolument s'engager dans un dialogue avec toutes les composantes organisationnelles et les divers groupes de parties prenantes, en restant à leur écoute.

“ Il ne suffit pas d'apprendre à se connaître soi-même... Pour s'engager dans un dialogue avec une autre personne, il faut la comprendre. Le dialogue est une approche axée sur la compréhension mutuelle, la coopération et l'obtention de meilleurs résultats.

Yasushi Asami, professeur, Université de Tokyo, Japon

- **Sélectionner la bonne équipe** - Les leaders doivent être disposés à affecter les bonnes personnes au rôle qui leur convient, en fonction de leurs compétences, de leurs capacités d'apprentissage et de leur degré d'ouverture au changement. Autrement dit, ils doivent faire preuve de réalisme dans le repérage aussi bien des directeurs de faculté et de département qui sont à même d'agir en champions du changement tournés vers la réussite que de ceux qui devront faire l'objet d'un travail d'intégration. Pour obtenir l'adhésion de tous les membres de la communauté universitaire, il importe de veiller à ce qu'ils soient représentés adéquatement.

“

Il faut pouvoir compter sur une équipe qui, en plus de disposer des capacités requises, se trouve dans un état d'esprit propice à l'innovation.

Jason Cowie, chef de l'information, Université Curtin, Australie

2

Chapitre





Mobiliser

Créer une vision rassembleuse

Il ressort des deux études que nous avons réalisées que la capacité de s'appuyer sur une vision clairement définie est un facteur fondamental qui favorise la réussite d'une transformation numérique.

Les participants à notre étude intersectorielle de 2022 qui sont au service d'organisations ayant réalisé une initiative transformationnelle hautement performante sont plus susceptibles que les autres d'affirmer que l'équipe de direction de leur organisation a clairement expliqué la raison d'être des changements apportés et qu'elle est ouverte aux remises en question. Dans ces organisations, un plus grand nombre de personnes soutiennent que la vision présentée est clairement définie et convaincante, ce qui les incite à se surpasser en termes de soutien à la mise en œuvre de leur programme de transformation organisationnelle. Il importe de souligner l'esprit de concertation qui règne dans l'équipe de direction de ces organisations quant aux modalités de réalisation de la vision et de la stratégie transformationnelle.

Pour leur part, les participants à l'étude que nous avons réalisée en 2023 dans le secteur de l'enseignement supérieur réitèrent l'importance que les leaders aient la capacité de procéder à une mise en récit cohérente et convaincante. De tels récits doivent insister sur la finalité prévue de l'initiative transformationnelle et les avantages qui devraient en découler pour l'université, compte tenu de sa mission, ainsi que pour ses ressources humaines et ses étudiants, au lieu de porter sur le volet technologique

en tant que tel. Certaines des universités visées par cette étude se sont dotées d'une vision audacieuse, clairement définie et parfaitement en phase avec leurs activités de transformation numérique. Elles ont souvent des visions convergentes quant à l'excellence en matière d'enseignement et de recherche, à la promotion d'un accès équitable à l'éducation et à la génération de résultats dans le cadre des apprentissages. Par exemple, certaines universités accordent la priorité à l'exploitation des technologies numériques aux fins de l'établissement de meilleurs parcours d'apprentissage pour les étudiants qui accèdent à des études supérieures, bien qu'ils soient marginalisés ou aient un parcours non conventionnel. Toutefois, certaines universités visées par notre étude ne disposent pas d'une vision claire et ignorent la mesure dans laquelle l'adoption de technologies numériques en favoriserait la mise en œuvre.

Les membres du personnel qui ont participé à nos groupes de réflexion considèrent qu'il incombe au président ou au vice-chancelier de leur université de définir la vision organisationnelle, d'établir l'impératif de changement et de faire en sorte que l'équipe de haute direction et le personnel en général soutiennent l'initiative transformationnelle en s'y investissant et en s'y engageant.

Idées pour communiquer une vision de la transformation numérique

Lorsqu'il s'agit de communiquer une vision d'avenir, la diffusion de communications stratégiques bien articulées permet non seulement de mieux comprendre celle-ci et d'y adhérer, mais également de faire en sorte que l'organisation dispose d'un corpus langagier significatif qui l'aide à expliquer les changements à venir. Les participants à nos entrevues et à nos groupes de réflexion se montrent favorables à l'utilisation de divers canaux de création, au lieu d'un seul rapport d'une centaine de pages, aux fins de la diffusion continue de communications convaincantes sur la vision de leur organisation. L'idéal, c'est de recourir à des campagnes multimédias reposant sur des récits à la première personne grammaticale qui aident les membres du personnel et les étudiants à participer à la mise en récit.

Comment des universités ont pu garder la réalisation de leur vision à l'avant-plan de leurs priorités

- ▶ En Australie, l'Université Curtin a mis au point huit présentations infographiques illustrant la mise en récit continue de sa feuille de route transformationnelle, qu'elle a placardée partout sur son campus.
- ▶ Aux États-Unis, l'Université de l'Arizona a affiché partout sur son campus sa charte et des références aux marques de distinction qu'elle a reçues.
- ▶ Aux États-Unis, l'Université Southern New Hampshire a apposé sur tous les murs de ses bureaux des écriteaux rappelant que toutes les décisions qu'elle prend au quotidien sont dans l'intérêt de ses étudiants.
- ▶ Au Royaume-Uni, l'Université de Falmouth (spécialisée dans la création artistique) a réalisé une brève présentation vidéo dans laquelle des membres de son personnel expliquent les effets au quotidien de son initiative de transformation numérique, dans les deux ou trois années à venir. Elle a aussi pris soin d'intégrer le nom de cette initiative dans toutes ses communications en lien avec sa transformation numérique.

Préoccupations à l'égard de la vision et de la stratégie de transformation numérique des établissements d'enseignement supérieur

Certains participants à nos groupes de réflexion ont le sentiment que leur université manque d'une vision et d'une stratégie de transformation numérique efficaces (peut-être parce que la direction travaille encore à leur élaboration), qu'elle ne les communique pas efficacement ou qu'elle ne les diffuse pas assez largement. Certains soutiennent que des initiatives individuelles sont bien communiquées, mais qu'il n'est pas clair à quel point il s'agit de mesures à l'appui de la vision.

Des préoccupations sont soulevées relativement à la diffusion de communications sur des stratégies de transformation numérique qui tentent de faire peur au personnel pour qu'il accepte les changements à venir. Les changements qui sont imposés ne reçoivent pas un accueil favorable; il est préférable de mener des consultations et d'encourager la participation.

Certains participants estiment que les stratégies globales sont trop vagues et trop abstraites, et qu'elles ne se rapportent pas à des initiatives transformationnelles précises. Dans d'autres cas, des membres du personnel ont l'impression que les communications relatives à des initiatives transformationnelles ont été réduites au minimum, à dessein, de façon à en éviter les contrecoups. Certains participants déplorent l'emploi d'expressions à la mode ou de descriptions trop techniques qui s'avèrent incompréhensibles ou auxquelles il est impossible de se référer. Souvent, les membres du personnel sont amenés à s'interroger quant aux changements que devra opérer leur faculté ou leur département pour permettre la réalisation de l'initiative transformationnelle de leur université ou quant aux répercussions de celle-ci sur leurs tâches quotidiennes.

“

La direction a établi des stratégies s'articulant autour de valeurs vagues qui ont donné lieu à la diffusion de communications médiocres, qui n'avaient aucun rapport réel avec le contexte de travail au quotidien et qui ne permettaient donc pas au personnel d'en saisir la teneur, de se mobiliser et de contribuer à leur réalisation.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises

“

J'aurais souhaité que mon université communique sa stratégie de transformation numérique. Elle l'a communiquée à quelques employés seulement, pas à l'ensemble des membres du corps professoral.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du corps professoral d'universités indiennes

“

Beaucoup d'expressions à la mode sont employées dans le secteur, et les communications transmises - souvent truffées de telles expressions - ne parviennent pas toujours jusqu'au personnel présent sur le terrain.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités canadiennes

Comment devenir un agent de changement

Toute initiative transformationnelle doit d'abord reposer sur des leaders qui sont à même d'élaborer et de communiquer une vision claire, ainsi que de tracer la voie à suivre pour en assurer la mise en œuvre.

Pour qu'elle soit inspirante, une vision doit être audacieuse et tournée vers l'avenir, tout en traduisant des motivations d'ordre émotionnel convaincantes, auxquelles les membres du corps professoral et du personnel professionnel de l'université peuvent adhérer et accorder leur appui.

Il est aussi essentiel de mettre au point une feuille de route claire et détaillée sur les changements à mettre en œuvre pour que cette vision puisse être réalisée. Une stratégie et une feuille de route bien planifiées et bien articulées axées sur la transformation numérique doivent ensuite permettre d'établir un lien explicite entre les activités proposées et la façon dont elles contribuent à la réalisation de la vision globale. Pour que les membres d'une

communauté universitaire puissent adhérer à celle-ci et favoriser l'obtention des changements requis aux fins de sa réalisation, ils doivent aussi savoir que les dirigeants de leur université s'appuient sur une feuille de route transformationnelle crédible.

Élaboration d'une vision simple, audacieuse et convaincante

L'application d'une approche à base de scénarios dans l'élaboration de la vision et de la stratégie peut aider les dirigeants d'université à faire preuve d'audace dans la définition des possibilités futures de leur organisation. Ensemble, les membres de l'équipe du leadership transformationnel établissent une vision claire de l'avenir de leur université et des changements à apporter à ses modèles d'exploitation et de fonctionnement, de sorte que celle-ci puisse se doter de la feuille de route devant lui permettre d'arriver à ses fins, en travaillant à rebours.

La planification de scénarios peut aider les leaders à évaluer l'ampleur des effets de la disruption dans le secteur de l'enseignement supérieur et à tracer le portrait d'une université vouée à la réussite sur un horizon potentiel de dix ans. Ce portrait peut décrire, par exemple, les types d'étudiants inscrits, les modalités et le contenu de leurs apprentissages, la mesure dans laquelle la technologie influera sur leurs choix et leurs comportements ou sur les exigences du monde du travail de demain, de même que le déroulement possible de leur train-train quotidien.

Les universités doivent se doter d'une vision d'avenir suffisamment radicale, sur laquelle elles pourront s'appuyer pour faire un « grand bond en avant transformationnel » les propulsant dans une position de leader. Autrement, celles qui se contentent d'un exercice de modernisation visant à leur permettre de rattraper leur retard vont bientôt rester de nouveau à la traîne.

Le grand bond en avant transformationnel doit permettre aux universités de passer d'un « environnement d'utilisation du numérique » à un « environnement d'incarnation du numérique »



Impératif d'amener tout le monde à se rallier à une vision et à une stratégie communes

À bien des égards, il devrait être relativement facile pour une université d'amener les membres de son personnel à se rallier à une vision et à une stratégie reposant sur sa raison d'être. Les universités ont l'avantage d'être d'ores et déjà tournées vers leur raison d'être. Le travail de bien des universitaires et des chercheurs est plus qu'un gagne-pain; c'est une vocation. De même, souvent, ce sont les valeurs personnelles des membres du personnel professionnel des universités qui les amènent à travailler dans le secteur. Ils peuvent être plus facilement mobilisables que les employés des entreprises.

Le secteur de l'enseignement supérieur est toutefois aux prises avec des environnements hautement cloisonnés, et l'adoption de plans mal conçus, mal exécutés ou sous-financés a engendré, sur certains campus, un climat de cynisme qui va en s'intensifiant.

Dans les universités compartimentées où les facultés ont l'habitude de bénéficier de beaucoup d'autonomie, il peut s'avérer difficile de procéder à l'élaboration concertée d'une vision à l'échelle organisationnelle. Dans les universités où chaque faculté

dispose de sa propre vision, il est presque impossible de réaliser une véritable transformation. Dans certaines universités, une première étape essentielle consiste à amener leurs facultés à surmonter leur réticence à s'engager dans la mise en œuvre d'une stratégie commune.

Communication de la vision et de la stratégie

Après qu'il a été convenu de la vision à adopter, il est essentiel d'élaborer un plan détaillé clairement défini qui prend en compte les changements à apporter pour en permettre la mise en œuvre. En outre, ce plan doit être largement diffusé. Les membres de la communauté universitaire doivent se familiariser avec les nouvelles expériences humaines, les opérations numériques et le modèle opérationnel auxquels travaille l'université, de même qu'avec les modalités de leur mise en œuvre.

Les leaders peuvent avoir à surmonter le cynisme de membres du personnel épuisés et submergés de travail, dont certains sont devenus des travailleurs occasionnels. Il peut s'agir de personnes ayant vécu des expériences pas nécessairement positives lors de précédentes initiatives de transformation numérique ayant donné lieu à la formulation de promesses non tenues.

Particulièrement dans le cas de ces personnes, la vision et la stratégie qui leur sont proposées doivent être crédibles : elles doivent être non seulement convaincantes et attrayantes, mais aussi pragmatiques. Il doit s'agir d'une stratégie qui cadre avec les priorités du personnel et qui explique clairement les avantages devant découler de la transformation. Reposant sur des idées simples clairement articulées, les communications doivent être axées sur les changements à apporter, le calendrier de leur mise en œuvre et les raisons qui les motivent, de même que sur le type de soutien attendu des membres du personnel. Ces derniers doivent pouvoir savoir rapidement à quoi s'en tenir quant à l'incidence de ces changements dans le cadre de leur travail et quant aux retombées positives devant en découler pour les étudiants, leur faculté et les administrateurs.

Démonstration des bénéfices de la transformation numérique

Il importe de toujours mettre l'accent sur les bénéfices de la transformation numérique pour les personnes évoluant au cœur du milieu universitaire. Dans quelle mesure le futur environnement numérique de l'université sera-t-il bénéfique du point de vue des étudiants, des membres du corps professoral et du personnel professionnel, et de la viabilité future même de l'organisation? Les enjeux des divers groupes de parties prenantes que la transformation numérique permettra de résoudre sont décrits dans notre rapport précédent.

Enjeux des divers groupes de parties prenantes que la transformation numérique permettra de résoudre

Étudiants	Membres du corps professoral	Chercheurs	Membres du personnel professionnel
<p>#me convaincre de participer, en m'amenant à développer un sentiment d'appartenance, en simplifiant les processus de recherche et d'inscription, et en me proposant des programmes orientés vers la carrière.</p> <p>#me permettre de bénéficier d'un enseignement efficace reposant sur l'utilisation d'outils numériques et d'expérience d'apprentissage de grande qualité.</p> <p>#favoriser ma réussite en m'offrant un soutien à l'apprentissage personnalisé et des services rationalisés.</p>	<p>#m'outiller en me donnant accès à des données probantes, à des activités de formation et à du soutien me permettant d'enseigner dans un environnement numérique ou hybride de calibre mondial.</p> <p>#alléger ma charge de travail pour que je puisse consacrer plus de temps à l'enseignement.</p> <p>#m'éclairer en me donnant accès aux données dont j'ai besoin pour aider mes étudiants à mieux réussir.</p>	<p>#m'équiper des outils dont j'ai besoin pour réaliser des travaux de recherche de calibre mondial.</p> <p>#me donner les moyens d'interagir avec les membres de ma communauté de chercheurs.</p> <p>#m'aider à me concentrer sur les travaux de recherche importants, en allégeant mon fardeau de tâches administratives.</p>	<p>#me donner accès aux données dont j'ai besoin pour m'acquitter de mes tâches plus rapidement, avec un niveau de qualité supérieure.</p> <p>#alléger ma charge de travail pour que je puisse me concentrer sur la réalisation d'activités à plus grande valeur ajoutée.</p>

Source : EY, [Is your university's transformation centered on tech or people?](#), novembre 2023.

Comment vos ressources humaines peuvent-elles soutenir la transformation numérique de votre université?

De toute évidence, dans le cadre de leurs initiatives transformatrices, les universités doivent composer avec des contraintes budgétaires et des capacités Internet limitées. Il est donc essentiel que leurs leaders accordent la priorité à la réalisation des résultats attendus à l'issue de telles initiatives, au lieu de financer une foule de projets sans objectif commun. Conjointement, ils doivent déterminer sur lequel de ces quatre groupes de parties prenantes porteront surtout leurs efforts et quels seront les principaux objectifs s'y rattachant, de sorte qu'ils puissent privilégier ceux auxquels ils affecteront les ressources limitées de leur université.

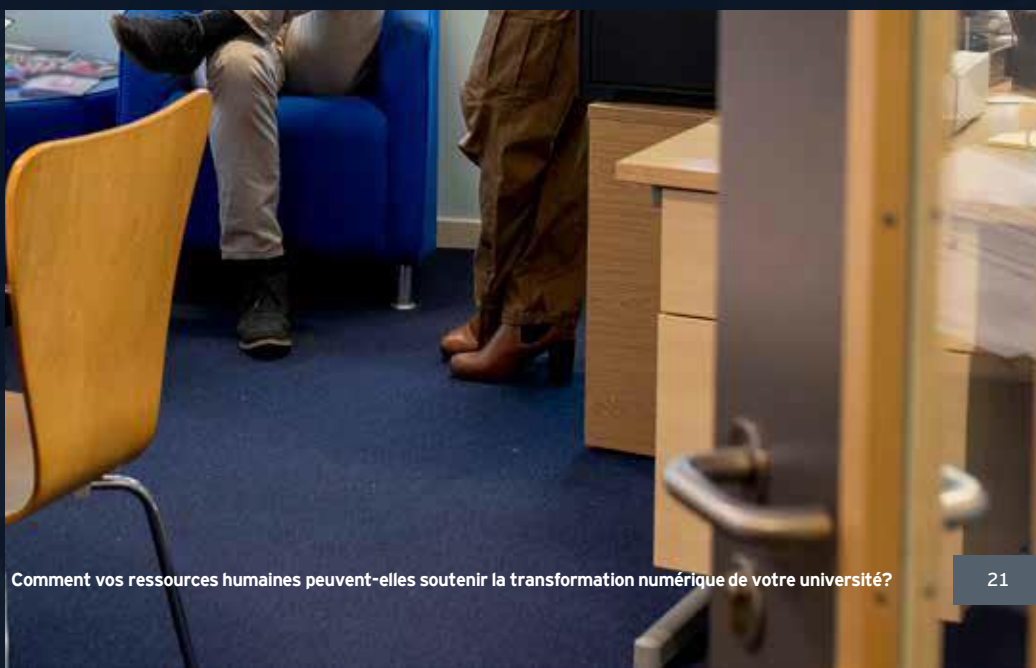
Importance de laisser place à l'expression des divers points de vue

Bien qu'il leur incombe de définir la vision, les leaders ne peuvent pas imposer une transformation numérique reposant sur une approche descendante. Une fois qu'ils ont défini les orientations que doit suivre leur université, le moment est venu pour eux de laisser place à d'autres intervenants.

Les leaders ne doivent pas seulement aider les membres de la communauté universitaire à comprendre pourquoi une telle transformation est requise et les inciter à se mobiliser en vue de la réalisation d'une vision d'avenir différente. Ils doivent aussi être à l'écoute de leurs besoins et de leurs préoccupations, en les faisant participer à la prise des décisions et

en les aidant à comprendre les questions complexes et les casse-têtes que l'initiative transformatrice doit permettre de surmonter, de même que les compromis requis.

La mise au point détaillée de la stratégie et de la feuille de route transformatrices doit donc constituer un processus très inclusif. L'essentiel, c'est de toujours rester engagé, être à l'écoute et s'adapter. Le lancement d'une vision et d'une stratégie ne doit jamais provoquer un effet de surprise; il doit correspondre à l'annonce anticipée d'une idée déjà approuvée, idéalement dans un contexte où les membres de la communauté universitaire peuvent constater la mesure dans laquelle ils ont contribué à la définition de la stratégie dans sa globalité.



Mobiliser et sensibiliser dans le cadre d'un voyage d'études virtuel

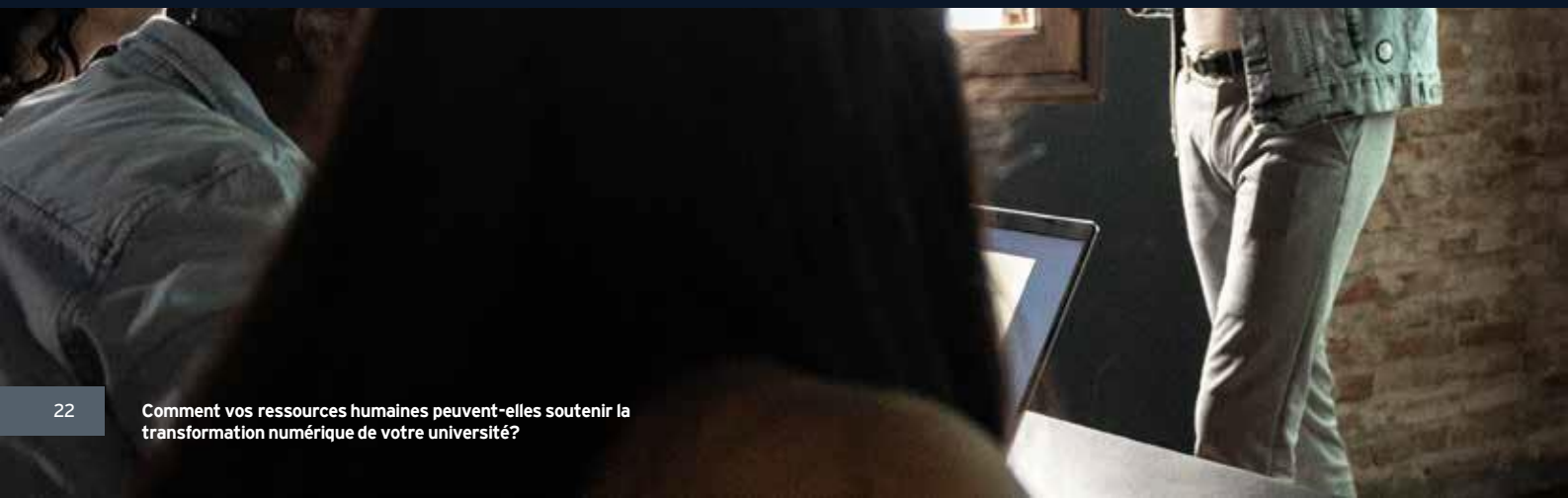
Avant qu'une université diffuse la vision de sa transformation numérique et qu'elle élabore la stratégie et la feuille de route devant en permettre la réalisation, nous lui recommandons d'inviter les membres de son personnel à effectuer un « voyage d'études virtuel ». Il s'agit de séances d'immersion s'échelonnant sur une ou deux semaines qui leur permettent de prendre connaissance des leçons tirées de projets de transformation numérique réalisés aux quatre coins du monde, notamment dans le secteur de l'enseignement supérieur, que des leaders éclairés, des spécialistes sectoriels et des visionnaires ont à leur transmettre, ainsi que de leur poser des questions.

Les participants à un tel voyage d'études ont l'occasion d'assister à des séances virtuelles de 60 minutes qui les amènent à élargir leurs horizons quant à l'« art du possible ». La première partie de 30 minutes est consacrée à des présentations livrées par les conférenciers invités. La deuxième partie consiste en une période de questions, suivie de la présentation d'un récapitulatif. Voici le type de questions susceptibles d'être traitées alors :

- Quelles sont les aspirations de notre université? Qu'est-ce qui lui permet de se distinguer et quelles sont les valeurs qu'elle défend?
- Du point de vue des étudiants, quelles sont les caractéristiques d'un environnement d'apprentissage numérique efficace?
- Dans quelle mesure l'intelligence artificielle (IA) transformera-t-elle l'expérience offerte aux membres du personnel et aux étudiants sur

le campus, et en quoi cette expérience consistera-t-elle?

- Comment est-il possible d'exploiter l'analytique prédictive de sorte que les étudiants puissent obtenir de meilleurs résultats?
- Comment est-il possible d'exploiter les données de sorte que l'université en arrive à être davantage en phase avec le marché du travail et à améliorer l'employabilité de ses étudiants?
- Quelles seraient les caractéristiques d'une plateforme qui aiderait les membres du personnel de l'université à se perfectionner et à exceller dans un environnement numérique?
- Quelles sont les leçons à tirer des initiatives transformationnelles réalisées dans d'autres secteurs, dont celui des services financiers, où les entreprises ont dû revoir leur modèle opérationnel?



Ces séances peuvent aussi aider les participants à prendre conscience des compromis requis, du fait que l'université ne dispose pas de ressources financières illimitées. Une fois qu'ils ont une bonne idée de l'ampleur des coûts de mise en œuvre des solutions technologiques envisagées, ils sont plus à même de cerner les besoins en opposition et de comprendre les exigences associées à la réalisation d'une initiative transformationnelle.

Création collective d'une feuille de route transformationnelle

Après avoir acquis une bonne compréhension de la vision et de l'art du possible, tout le personnel de

l'université est intégré à un grand groupe de participants à une séance interactive de plusieurs jours axée sur la conception collective d'une approche transformationnelle à laquelle ils adhèrent suffisamment pour qu'elle génère d'importantes retombées positives. Le but est d'obtenir une vision claire de l'initiative transformationnelle à laquelle adhèrent la majorité des membres de la communauté universitaire.

Dans le cadre de ces séances, les leaders présentent la vision que l'université souhaite mettre en œuvre, tandis que des groupes de facilitateurs expérimentés (souvent constitués d'experts externes et d'influenceurs internes compétents) anticipent les irritants potentiels et remettent en question les stéréotypes

et les idées préconçues, dans un environnement sécurisant sur le plan psychologique.

Au début de ces séances, les participants ne savent pas trop à quoi s'attendre, sont pétris de questionnement et éprouvent de la confusion, de l'anxiété, voire de l'hostilité. Toutes les parties prenantes ont donc de nombreuses occasions d'exprimer leurs doutes et leurs angoisses (en public et en privé). Leurs préoccupations peuvent par la suite être prises en compte dans la conception de la solution envisagée ou dans les communications. Lorsque les participants comprennent les enjeux et qu'ils ont la possibilité de participer à la résolution en temps réel des problèmes, ils deviennent enthousiastes, dynamiques et disposés à s'engager à contribuer à la mise en œuvre des changements requis.

“

Il était important de créer la stratégie de transformation numérique de l'université en collaborant avec les membres de la communauté universitaire. Il était aussi important de l'aborder et de la communiquer en mettant l'accent sur les résultats et les avantages qui y sont associés, plutôt que sur la technologie. »

Jason Oliver, chef de la transformation numérique, Université du Sussex, R.-U.

3

Chapitre





Faire preuve d'altruisme

Établir une culture fondée sur le respect et la promotion de la diversité des opinions

Les initiatives de transformation numériques sont de nature disruptive et peuvent s'avérer difficiles et éprouvantes pour ceux qui participent à leur mise en œuvre. Elles doivent être considérées en tant qu'activités s'inscrivant dans un processus continu.

C'est un processus sans fin, car la technologie, la conjoncture concurrentielle, et les besoins des apprenants et des membres du personnel concernés sont en perpétuelle évolution. Les dirigeants d'établissement d'enseignement supérieur doivent donc veiller à ce que toutes les parties prenantes restent mobilisées pendant de longues périodes dans le cadre de telles initiatives. Autrement dit, ils doivent suivre de près l'évolution de l'état de santé émotionnel des membres du personnel de l'université.

Les participants à notre étude intersectorielle qui sont au service d'une organisation ayant réalisé une initiative transformationnelle hautement performante sont presque deux fois plus susceptibles que les autres d'affirmer que leur organisation leur procure le soutien émotionnel dont ils ont besoin dans le cadre du processus de transformation.

À cet égard, il ressort de notre étude sur le secteur de l'enseignement supérieur que la lassitude associée aux changements est un véritable enjeu pour les universités. Depuis la pandémie de COVID-19, l'ampleur et le rythme des changements avec lesquels doivent composer les institutions sont inédits, entraînant une explosion des cas

d'épuisement professionnel. Les membres du personnel ont l'impression de n'avoir jamais pu renouer avec un « retour à la normale ». Ils sont continuellement appelés à s'adapter aux changements, ce qu'ils trouvent épuisant. Les participants évoquent aussi la possibilité que le cynisme ou la méfiance se répande dans les universités où le personnel est témoin de fréquents remaniements au sein de la direction ou n'a pas le temps de bénéficier des avantages associés à un projet avant qu'un autre soit lancé. Les leaders et les membres du personnel reconnaissent craindre que les humains soient remplacés par la technologie (notamment par des programmes automatisés et des solutions d'IA), ce qui peut les amener à opposer une forte résistance dans le cadre d'une initiative transformationnelle.

Tandis qu'elles s'apprêtent à s'engager dans une transformation numérique, de nombreuses universités privilégient la tenue de consultations pouvant leur permettre de cerner les besoins et enjeux de leurs étudiants et de leur personnel, ainsi que de s'appuyer sur une approche éclairée. En outre, certaines consultent régulièrement leurs parties prenantes pour avoir leur

avis sur les effets des changements et prendre des mesures correctrices, lorsqu'il y a lieu.

Préoccupations à l'égard des consultations

Cependant, l'étendue des consultations menées par certaines universités est limitée. Beaucoup de membres de leur personnel ont le sentiment que leur université n'est pas

à leur écoute. Même dans les cas où des consultations ont été menées, les participants ont l'impression d'avoir été mis devant le fait accompli, plutôt que d'avoir eu véritablement l'occasion de poser des questions ouvertes sur les besoins à satisfaire.

Certains participants ont le sentiment que, bien que les étudiants et les membres du corps professoral aient été consultés, les membres du personnel administratif ont seulement été appelés à exécuter les décisions prises antérieurement, sans avoir pu participer aux consultations.

Par ailleurs, certains membres du personnel et certains leaders s'inquiètent de la possibilité que des consultations trop exhaustives aient pour effet de ralentir la réalisation de progrès. Ils ont fait état de cas où il s'est avéré difficile de parvenir à un juste équilibre entre la tenue de vastes consultations inclusives (pouvant favoriser un meilleur taux d'adhésion et accélérer le processus de mise en œuvre), d'une part, et la nécessité d'aboutir assez rapidement aux changements requis, d'autre part. Par exemple, l'un des leaders nouvellement en poste avec lequel nous nous sommes entretenus nous a confié avoir consacré les douze premiers mois de son mandat à la réalisation de consultations à l'échelle organisationnelle.

Toutes les universités ne sont pas convaincues de la nécessité de consulter leurs étudiants pour cerner leurs besoins et leurs attentes, sous prétexte qu'ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent et qu'ils n'ont pas une vision globale des choses. Certaines s'inquiètent même que les utilisateurs finaux, y compris les étudiants, puissent être « trop consultés », ce qui pourrait donc expliquer leur faible taux de réponse. Dans tous les cas, la plupart conviennent que la transgression ultime consisterait à procéder à un « simulacre de consultation », dans le cadre duquel les participants seraient appelés à exprimer leur point de vue, sans qu'il soit pris en compte par la suite.

“

Dans la foulée de la pandémie de COVID-19, de nouveaux outils ont fait leur apparition, et certains de nos professeurs demandent qu'on leur laisse un répit. Après des années de chaos, il faut du temps pour que la poussière retombe.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités canadiennes

“

Il y aurait tout lieu de faire preuve de plus de transparence, surtout envers les employés qui occupent des postes d'échelons inférieurs. De nouveaux systèmes numériques sont implantés sans que les utilisateurs appelés à les utiliser sur le terrain n'aient été consultés d'abord.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités singapouriennes

“

On a l'impression que, même lorsque nos commentaires sont recueillis, il arrive qu'ils ne soient pas pris en considération et qu'ils n'aient pas vraiment d'incidence sur les résultats.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises

“

C'est une question d'équilibre. On peut procéder à des consultations interminables et passer finalement bien des années à débattre, mais il faut aussi veiller à ce que les points de vue exprimés soient entendus et à ce que les étudiants puissent y aller de leur contribution.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités canadiennes



Comment planifier en fonction de l'évolution du climat émotionnel

En tant que milieux inclusifs qui mettent en valeur la contribution de chacun et les remises en question respectueuses, les universités disposent de toutes les conditions nécessaires à l'établissement d'un environnement qui soit sécurisant sur le plan psychologique. Leurs leaders doivent toutefois restés concentrés sur l'offre d'un soutien émotionnel à toutes les étapes du processus de transformation, en anticipant les creux émotionnels, sans ménager leurs efforts pour soutenir ceux et celles qui sont au cœur des changements, tout en veillant à leur propre bien-être. Parallèlement, tous les membres du personnel, notamment les membres du personnel occasionnel, doivent faire l'objet des efforts d'autonomisation et de sécurisation psychologique.

Il est essentiel de sonder le climat émotionnel sous-jacent. Si la mise en œuvre de son programme transformationnel a été précédée de compressions de coûts, voire si celui-ci prévoit de telles compressions, une faculté ne peut pas prétendre adopter une perspective neutre comme point de départ. Il se peut aussi que des difficultés récentes expliquent qu'un état de lassitude face aux changements règne déjà dans un établissement.

Voici des aspects importants que les leaders doivent prendre en compte tandis qu'ils s'efforcent de sonder et de gérer le climat émotionnel présent dans leur université :

► **Reconnaître** - L'un des meilleurs moyens d'ancrer une initiative transformationnelle dans la réalité, c'est de reconnaître qu'elle s'accompagnera de difficultés. Il importe de tracer un portrait réaliste du déroulement du processus transformationnel et de parler ouvertement des embûches à prévoir. C'est ainsi que les leaders peuvent préparer les membres du personnel à ce qui les attend et leur insuffler la confiance que, collectivement, il est possible d'amener l'université à surmonter les turbulences à venir. L'établissement dès le départ d'attentes réalistes et l'offre d'un soutien proactif axé sur la gestion du stress au cours des périodes de grands changements favorisent le maintien d'un climat émotionnel positif, en évitant qu'un climat d'anxiété ou d'apathie vienne à s'installer.

► **Sonder** - Les leaders doivent instaurer officiellement des séances de sondage du climat émotionnel qui règne au sein de leurs équipes, de sorte qu'ils puissent suivre l'évolution de l'état d'esprit des membres de ces équipes et savoir si quelqu'un est en difficulté ou a besoin d'un soutien additionnel. Cependant, les collègues ne sont pas les seuls à être susceptibles d'éprouver des difficultés. En plus de sonder le climat émotionnel au sein de leurs équipes, les leaders doivent s'enquérir

mutuellement de leur propre état émotionnel. Le programme de telles séances de sondage du climat émotionnel doit s'articuler dans une large mesure autour de trois questions visant à faire en sorte que l'organisation fasse le suivi de l'évolution du cycle des émotions et intervienne adéquatement :

- Dans quel état d'esprit sommes-nous, au milieu du tourbillon émotionnel qui accompagne la transformation?
- Si nous sommes dans un tel état émotionnel, comment nos équipes se sentent-elles?
- Comment pouvons-nous aider nos gens à surmonter leurs difficultés émotionnelles?

Idéalement, ces séances devraient s'appuyer sur des enquêtes d'humeur, des histoires de réussite, la mise en commun des apprentissages et les données recueillies à l'égard des principaux indicateurs de comportement élaborés au début du processus de transformation. Les leaders doivent se poser la question suivante : « Si notre initiative transformationnelle va dans le bon sens, quels types de comportements nous attendons-nous à observer à chaque étape? Comment procédons-nous actuellement pour faire le suivi de ces attentes? »

► **Communiquer** - Il est important de tenir à distance les émotions négatives au cours de l'initiative transformationnelle, en s'appuyant sur des communications stratégiques. Les personnes qui doivent composer avec le changement et l'incertitude ont besoin de recevoir régulièrement des communications pratiques les informant de ce qui se passe, des bons coups réalisés, des imprévus et de ce qui s'en vient. Par exemple, les dirigeants de l'université de management de Singapour tiennent

“

Le jour de la Saint Crispin, j'ai prononcé une allocution. J'ai déclaré qu'il s'agissait d'un moment historique. J'ai expliqué aux membres de mon auditoire que nous allions révolutionner le domaine des Ressources humaines et qu'ils avaient été choisis pour participer à l'aventure. Je leur ai dit que nous allions devoir faire face à nos peurs et à l'inconnu, que des jours tumultueux nous attendaient, mais que nous étions des aventuriers et que nous allions partir ensemble en voyage de découvertes. »

Michael Latsko, vice-président et directeur des RH, Université de l'État de l'Arizona (auparavant l'Université de la Virginie), É.-U.

chaque mois, sur tout le campus, des réunions qui leur permettent de faire le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de leur stratégie. Ils invitent les participants à leur soumettre à l'avance des questions qui donnent lieu à un vote par application et répondent en direct à celles ayant recueilli le plus de votes.

- **Écouter** - Une culture transformationnelle positive émerge là où les leaders privilégient l'écoute des autres, plutôt que les grands discours, tout en prenant en compte la diversité des points de vue exprimés. Pendant toute la durée de l'initiative transformationnelle, toutes les parties prenantes - surtout les réfractaires - doivent pouvoir bénéficier d'un environnement sécurisant dans lequel elles ont la possibilité d'exprimer leurs émotions (positives ou négatives). Comme elles doivent pouvoir s'adapter rapidement, les universités souhaitent trouver des moyens d'accélérer le processus de consultation et d'établissement d'un consensus, ainsi que des outils efficaces permettant de prendre régulièrement le pouls de l'état d'esprit des membres de la communauté universitaire. La

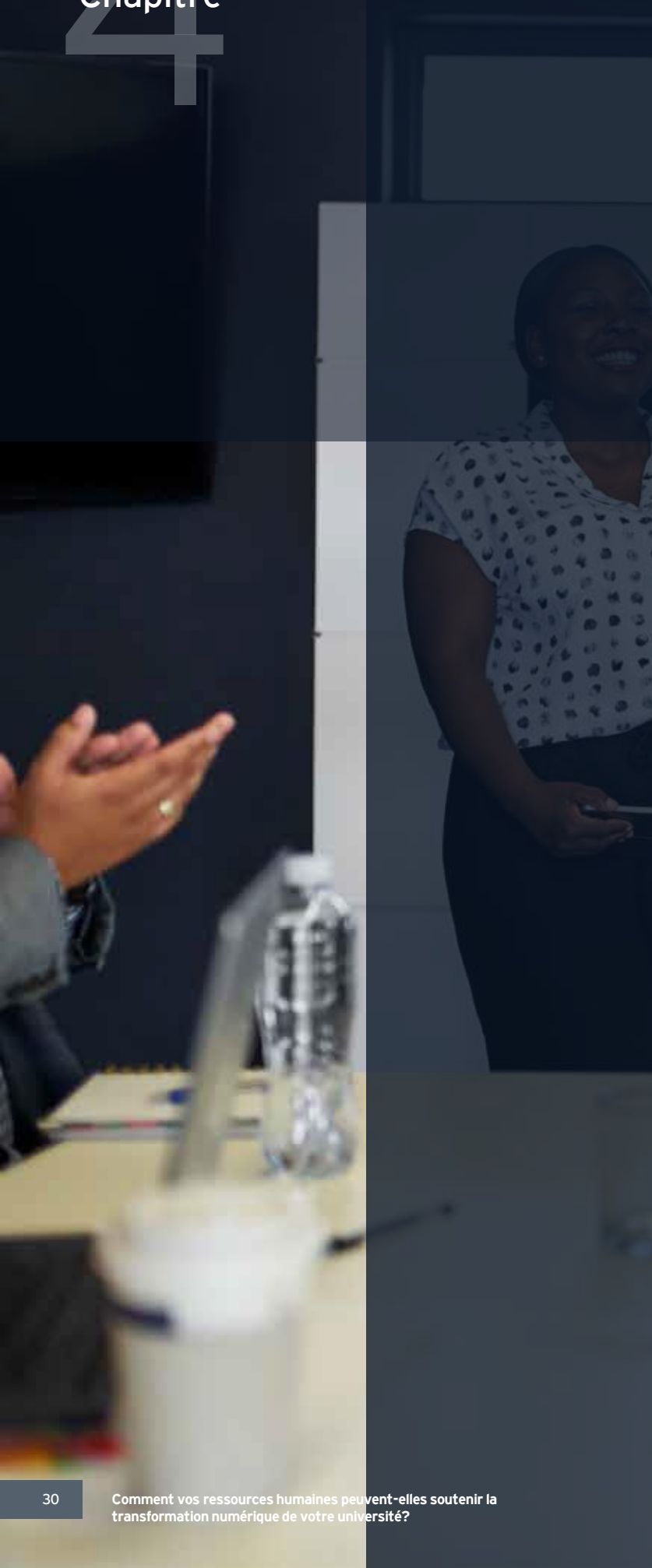
réalisation de sondages éclair en continu et la soumission de questions à des votes par application peuvent faire partie des moyens envisageables. Les consultations doivent être inclusives, en faisant place aussi bien aux collègues (et aux étudiants) issus de divers horizons qu'aux personnes ayant des besoins particuliers, y compris celles qui sont aux prises avec des problèmes d'accessibilité.

- **Interroger** - Les leaders peuvent instaurer de façon proactive un environnement sécurisant sur le plan psychologique, non seulement en encourageant les personnes ayant des doutes et des questions à s'exprimer, mais également en s'adressant directement à elles. C'est à cela que l'on reconnaît les leaders qui s'intéressent à ce qui se passe dans leur établissement et qui sont à l'écoute des membres de leur personnel, tout en faisant preuve de respect à leur égard, en leur communiquant des marques d'appréciation et en leur témoignant leur reconnaissance pour les informations transmises, après avoir sollicité leur contribution.

- **Admettre** - Lorsque les leaders admettent ne pas avoir les réponses à toutes les questions, les autres sont plus enclins à leur faire part de leur propre façon de voir les choses. Pour faire preuve d'ouverture aux idées nouvelles, les leaders peuvent notamment inviter des membres du personnel au service de la clientèle à se joindre à l'équipe de leadership transformationnel, de façon à leur accorder voix au chapitre.

4

Chapitre





Outils

Définir clairement les responsabilités et se préparer aux changements à venir

Par le passé, les initiatives transformationnelles étaient assimilées à un processus strictement linéaire devant permettre aux organisations de se conformer graduellement à la vision de leur leader.

L'étude intersectorielle que nous avons réalisée en 2022 nous a amenés à tracer un portrait de la situation plus nuancé et plus complexe. Dans la mise en œuvre des initiatives transformationnelles fructueuses, les leaders font preuve de fermeté en montrant la voie à suivre convenue, tout en laissant le champ libre aux autres quand il s'agit de s'approprier les processus transformationnels à localiser, d'explorer, d'expérimenter et de faire émerger des idées nouvelles. Les participants au service d'organisations ayant mis en œuvre un processus transformationnel hautement performant sont particulièrement enclins à affirmer que celui-ci a été conçu pour :

- Stimuler l'innovation, l'expérimentation et la génération d'idées nouvelles

- Faire en sorte que les échecs n'aient pas d'incidence négative sur les perspectives d'avancement professionnel ou la rémunération

Selon notre étude sur le secteur de l'enseignement supérieur, les constations obtenues dans le cadre de nos groupes de réflexion nous portent à croire que les membres du corps professoral et du personnel professionnel des universités sont plus que jamais incités à innover, en mettant au point de nouvelles méthodes de travail reposant sur le numérique. Certains membres du personnel administratif estiment être extrêmement bien outillés pour innover, étant appelés à diriger des projets axés sur la recherche de nouvelles méthodes devant permettre de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle, tout en favorisant l'obtention de meilleurs résultats sur le plan des apprentissages et l'offre aux étudiants d'une expérience bonifiée.

Préoccupation quant au maintien de la dynamique d'innovation

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, la pandémie de COVID-19 a agi comme un important catalyseur de l'innovation, en forçant l'adoption rapide de changements dont la mise en œuvre se serait échelonnée auparavant sur plusieurs années. Dans certains établissements, cette approche plus agile en matière d'innovation a persisté. Pourtant, certains membres du personnel déplorent le fait qu'une fois la pandémie terminée, les anciens processus de gestion centralisée du changement sont de nouveau à l'œuvre et freinent l'innovation. Les leaders avec lesquels nous nous sommes entretenus font aussi état des impératifs antagonistes consistant à promouvoir l'expérimentation et l'innovation, tout en coordonnant les initiatives d'innovation centralisées à l'appui de la stratégie globale.

“

Pendant la pandémie de COVID-19, c'était assez enthousiasmant de pouvoir prendre une longueur d'avance sur l'évolution des politiques, en travaillant à la recherche de nouvelles méthodes d'enseignement. Cet enthousiasme a fini par s'étioler, à mesure que l'université a voulu intégrer à ses processus de gestion du changement tous les changements à apporter à l'échelle organisationnelle.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du corps professoral d'universités canadiennes

Les membres du corps professoral et du personnel professionnel déplorent fréquemment que de nombreuses approches novatrices ayant été mises au point et ayant fait l'objet de projets pilotes ne soient finalement pas mises en œuvre ou adoptées à l'échelle organisationnelle, souvent en raison d'un manque d'investissement aux fins du déploiement, de la formation et du soutien. Il a aussi été établi que les universités peuvent être des organisations très hiérarchisées, ce qui peut avoir pour effet de ralentir les initiatives d'innovation. Des membres du personnel ont souligné que, bien que les universités puissent constituer d'importants pôles d'innovation, une grande partie de leurs innovations sont mises au point en vase clos et sont destinées à des utilisateurs externes. Les universitaires n'ont pas l'habitude de diffuser ou d'adapter leurs idées ou pratiques nouvelles au sein de leur propre établissement.

“

Les universités doivent donner à leur personnel la possibilité d'innover. Les perspectives de mobilité interne doivent faire partie intégrante de cette vision des choses. Il faut que les universitaires extrêmement talentueux soient bien outillés.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises



Comment stimuler l'innovation dans une optique de promotion de la vision

Bien qu'il soit essentiel de pouvoir s'appuyer à l'échelle organisationnelle sur une vision et une stratégie de transformation numérique communes et harmonisées, le contexte dans lequel s'insèrent les flux de travail transformationnels et les exigences s'y rattachant peut varier grandement d'un établissement à l'autre. Comme les contextes peuvent être très différents, selon qu'il s'agit d'un établissement à vocation médicale ou éducative ou d'un établissement spécialisé en sciences humaines, il est indispensable d'avoir la possibilité d'apporter des adaptations. Il incombe aux leaders de veiller à ce que leurs équipes disposent du degré d'autonomie et des outils dont elles ont besoin pour mettre au point des solutions créatives, tout en faisant en sorte que celles-ci cadrent avec les grands objectifs associés à l'initiative de transformation numérique.

Il importe aussi de reconnaître les situations où les activités d'expérimentation doivent faire l'objet de contrôles plus stricts, notamment lorsqu'il s'agit d'activités à enjeux élevés, telles que des évaluations. En revanche, pour ce qui est des méthodes d'enseignement, les facultés peuvent bénéficier de plus de latitude en matière d'expérimentation.

Adoption de méthodes de travail agiles

Bien que le terme « agile » soit souvent associé aux entreprises technologiques, les universités peuvent aussi recourir à des méthodes d'exécution agiles quand vient le moment de s'attaquer à des enjeux transformationnels complexes, tout en générant rapidement les avantages escomptés. Il est possible d'organiser en brigades des équipes de travail interdépartementales chargées de soutenir l'innovation et la réalisation des objectifs transformationnels, chacune étant habilitée à exécuter le volet du plan global qui lui a été confié et ayant la responsabilité d'en assurer le succès. Chacune brigade travaille alors en toute autonomie, en s'appuyant sur des cadres de travail et des techniques agiles qui reposent sur l'exécution de courts sprints itératifs intégrant des

des présentations d'appoint, des boucles de rétroaction et des activités de lancement, qui favorisent la mise en commun des apprentissages, la prise de décisions clés, la célébration des réussites et la poursuite des efforts d'adaptation des sprints à venir.

Toutefois, tous les projets n'ont pas besoin d'être exécutés à la même vitesse, et il n'est pas toujours pertinent d'y intégrer des présentations d'appoint ou des activités de lancement. Dans le cadre de certains projets, notamment ceux portant sur la modernisation de systèmes de base, il est avantageux d'adopter une vitesse d'exécution régulière ou un mode d'exécution « agile hybride » reposant sur une combinaison :

- ▶ d'approches traditionnelles « en cascade », pour la planification de composantes et de composantes de projet bien définies;
- ▶ de méthodes agiles, pour les cycles d'exécution par étapes et les composantes de projet pour lesquelles l'objectif final ou la solution définitive manque de clarté ou reste à définir.

Les universités doivent déterminer quels sont les modes d'exécution qui conviennent le mieux en vue de l'obtention des résultats escomptés dans le cadre d'un projet, en se donnant la possibilité d'opter pour un mode d'exécution à deux vitesses.

Promotion de l'expérimentation dans un cadre bien défini

Les universités s'y connaissent bien en matière d'expérimentation, tout en faisant preuve d'excellence dès qu'il s'agit de débattre et de discuter. Leurs leaders n'ont pas de mal à trouver des personnes disposées à remettre en question le statu quo. Pour faire en sorte que la réflexion expérimentale reste centrée sur les tâches à accomplir, ils doivent toutefois expliquer clairement le plan global à mettre en œuvre. À quelles priorités convient-il d'affecter d'abord les sommes à investir? Et pourquoi? À quelle faculté doit être confié le mandat de piloter un système

devant être déployé éventuellement sur tout le campus? L'important, c'est d'éviter que des centaines de petites activités expérimentales non coordonnées (qualifiées par un client de « milliers de bourgeons prometteurs ») soient réalisées partout dans l'université. Même lorsque de telles expériences pilotes sont couronnées de succès et qu'elles génèrent des résultats en phase avec la vision, elles dépassent rarement le cadre d'application d'une faculté ou d'un département. Elles rappellent un jardin potager dans lequel les plantes les plus envahissantes se reproduisent sans interventions humaines et se répandent de façon aléatoire, tandis que d'autres, plus fragiles mais peut-être plus utiles, sont étouffées. Les universités ont plutôt besoin d'un plan d'établissement d'un « jardin bien structuré », en sachant quelles plantes doivent y être introduites d'abord et de quels nutriments chacune a besoin pour réaliser son plein potentiel.

En période de plantation, l'emploi d'indicateurs et de mesures s'avère essentiel. Les leaders doivent établir des cibles claires – à l'égard des effectifs humains (étudiants, professeurs et personnel administratif) et des avantages financiers et sociétaux que sont censées générer les innovations mises au point –, tout en veillant à la mise en place des processus d'évaluation des progrès.

À mesure que les avantages sont réalisés, ils doivent être communiqués haut et fort, de façon à renforcer la confiance et à favoriser le maintien du dynamisme et de la motivation. C'est ainsi que l'on peut renforcer la confiance dans le cadre d'une initiative transformationnelle, en s'appuyant continuellement sur des mesures de renforcement positif éprouvées au cours de sa mise en œuvre.

Incitatifs à l'innovation et récompenses

Les membres du corps professoral et les membres du personnel qui sont encouragés à proposer des idées et des initiatives novatrices, et qui reçoivent des marques de reconnaissance pour celles-ci, peuvent être ainsi incités à

participer plus activement au processus de transformation. De telles mesures incitatives peuvent prendre la forme de subventions, d'inscription à des concours, de prix, de marques de reconnaissance publique, de possibilités de participation à des activités de perfectionnement professionnel, voire de nouvelles perspectives de carrière.

Dans une communauté d'experts et de professionnels voués à l'avancement des connaissances, la reconnaissance publique peut représenter un facteur de motivation particulièrement puissant. Il peut être très gratifiant pour les membres d'une équipe ayant mis au point une solution novatrice d'être encouragés à la présenter dans le cadre d'un congrès ou d'une cérémonie de remise de prix, par exemple, ce qui peut améliorer grandement leur profil professionnel.

De telles mesures incitatives favorisent la créativité, l'expérimentation de nouvelles approches et la contribution permanente à la réussite d'une initiative transformationnelle.

Si les universités envisagent de promouvoir l'innovation ou la mise en œuvre efficace d'initiatives transformationnelles en offrant une rétribution financière ou d'autres types de récompenses concrètes, Mike Latsko leur suggère plutôt de suivre le conseil de Daniel Pink³, qui préconise l'attribution immédiate de récompenses surprises pour le travail bien fait, plutôt que des incitatifs conditionnels à l'obtention de résultats. De telles récompenses sont axées sur l'accomplissement de réalisations exceptionnelles, plutôt que sur les conditions à remplir pour bénéficier d'une mesure incitative.

Il y a lieu également d'intégrer des critères d'innovation aux objectifs de performance. Comme nous l'avons indiqué dans notre [rapport précédent](#), cela peut supposer la modification du contrat social passé avec les professionnels, qui sont généralement incités à réaliser des travaux de recherche de pointe, plutôt qu'à s'illustrer par leurs méthodes

d'enseignement, et qui sont livrés seuls à eux-mêmes quand ils sont appelés à adopter des technologies numériques devant favoriser l'obtention de meilleurs résultats dans le cadre des apprentissages ou la bonification des expériences offertes aux étudiants.

Par exemple, l'Université de la Colombie-Britannique dispose d'un programme de leadership en éducation qui s'adresse expressément à environ 15 % de ses professeurs titulaires, dont le rôle et les perspectives d'avancement professionnel les amènent à devoir générer des retombées positives sur le plan de l'enseignement et de l'apprentissage en dehors de leur propre salle de classe. Ils sont notamment appelés à mettre au point de nouveaux outils et de nouveaux processus, ainsi qu'à aider leurs collègues à adopter de nouvelles méthodes de travail.

Incitatifs à l'innovation en action

En Australie, l'Université Deakin est l'hôte d'un congrès annuel sur l'apprentissage et l'enseignement dans le cadre duquel sont attribuées des récompenses et des marques de reconnaissance pour l'excellence en matière de pratiques d'enseignement. Cet événement en présentiel d'une journée, qui intègre diverses présentations et tables rondes, donne l'occasion à des équipes de faire l'étalage de leurs réalisations. Dans le cadre de ce congrès, qui se déroule chaque année sous un thème différent, des équipes sont invitées à démontrer comment leurs innovations contribuent à la réalisation de la vision organisationnelle.

En Irlande, la Technological Higher Education Authority offre un programme d'octroi de bourses de recherche aux étudiants qui s'engagent dans un partenariat en innovation, lequel programme bénéficie du soutien financier de la

Commission européenne. Dans le cadre du programme, des équipes mixtes constituées d'étudiants et de professeurs sont invitées à proposer des projets axés sur des innovations qui, en plus de permettre l'amélioration des méthodes d'enseignement et d'apprentissage reposant sur le numérique, sont orientées vers la promotion des questions de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), de la conception universelle, de la durabilité et de l'accessibilité. Chaque année, une centaine de projets sont sélectionnés, chacun bénéficiant d'une aide financière de 5 000 €. Pour être admissibles, les projets doivent reposer sur l'établissement, entre des membres du personnel universitaire et des étudiants, de solides partenariats censés générer des bénéfices supplémentaires, grâce à la mise en commun des compétences.

“

Les congrès axés sur l'apprentissage et l'enseignement représentent pour les professeurs un merveilleux tremplin qui leur offre la possibilité de présenter leurs innovations à leurs pairs. Ils donnent lieu à l'établissement de communautés qui sont fondées sur des pratiques d'innovation et sont vouées à leur mise en valeur.

Liz Johnson, professeure et vice-présidente adjointe principale aux affaires universitaires, Université Deakin, Australie

³ Pink, Daniel H.; *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*; Canongate Books; juillet 2018.

5

Chapitre





Bâtir

Tirer parti des technologies et des capacités pour promouvoir l'adoption de mesures concrètes

La réussite de la transformation numérique d'une université repose sur sa capacité d'investir dans des solutions technologiques adéquates – à l'appui de la réalisation de sa vision –, de les mettre rapidement à la disposition des utilisateurs, ainsi que d'offrir au personnel de la formation et du soutien à l'utilisation.

Il ressort de l'étude intersectorielle que nous avons réalisée en 2022 que la notion de « technologie ciblée » correspond au facteur le plus étroitement corrélé avec la réussite d'une initiative transformationnelle. Pour renforcer les capacités du personnel, il faut pouvoir déployer et utiliser en toute confiance les nouveaux outils et systèmes numériques, et, pour ce faire, il est tout à fait essentiel d'adopter de nouvelles pratiques de travail.

Il n'est pas étonnant que les participants à cette étude de 2022 qui sont au service d'organisations ayant réalisé une initiative transformationnelle hautement performante soient particulièrement enclins à affirmer que leur organisation a su investir dans le déploiement de solutions technologiques adéquates, qui sont à l'appui de la réalisation de sa nouvelle vision. Mais ils sont aussi très portés à affirmer que leur organisation peut s'appuyer sur les compétences en technologies numériques et la culture du numérique qui sont nécessaires dans le cadre d'une initiative transformationnelle.

L'étude que nous avons réalisée dans le secteur de l'enseignement supérieur a révélé que les universités en sont à mettre en œuvre toute une panoplie de nouvelles solutions technologiques devant leur permettre de transformer aussi bien leurs méthodes d'enseignement et d'apprentissage que leurs activités. Toutefois, les membres de leur personnel ne sont pas toujours convaincus qu'elles ont su investir dans les bonnes solutions technologiques, s'agissant d'une source de préoccupations majeure dans un contexte de ressources limitées. Certains participants nous ont dit avoir l'impression que les dirigeants de leur université ont adopté une approche tous azimuts ou qu'ils se sont tout simplement laissés séduire par une « bécasse clinquante ». La capacité de ces solutions de générer de la valeur n'est pas toujours évidente à leurs yeux. Une telle perception fait ressortir l'importance pour les universités d'intégrer les utilisateurs finaux (professeurs, personnel professionnel et étudiants) à la conception collaborative de la feuille de route de leur transformation numérique.

La question de savoir si les universités prennent de bonnes décisions dans l'optique de l'application d'une approche de type « exploitation-croissance-transformation » correspond à un autre enjeu important. Le fait que certaines fonctions TI consacrent la majeure partie de leur temps et de leurs ressources financières à l'« exploitation » (maintien du fonctionnement) de leurs activités, au lieu d'accorder assez de temps et d'attention à des activités axées sur la « croissance » et la « transformation » représente un problème classique. Les universités doivent trouver des façons de réduire les coûts et les efforts associés au fonctionnement de leurs activités, tout en affectant davantage de ressources à leurs initiatives de développement et de transformation qui peuvent véritablement contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels futurs.

“ Une université ne doit pas consacrer trop de temps à ses activités de fonctionnement; qui doivent simplement suivre leur cours normal. Elle doit se concentrer sur l'innovation, car c'est un moteur d'investissement.

Jason Cowie, chef de l'information,
Université Curtin, Australie

Préoccupations à l'égard des investissements dans l'acquisition de solutions technologiques et de compétences en numérique

Il s'avère que le manque de compétences en numérique – ou la méconnaissance des nouvelles technologies et des modalités de leur déploiement – constitue un obstacle important dans le cadre des initiatives transformationnelles des universités. Une majorité écrasante des membres de leur personnel ont le sentiment que leur organisation n'affecte pas assez de ressources à l'amélioration de leurs capacités en numérique ou à leur formation sur les nouveaux systèmes. Outre les activités de formation en bonne et due forme sur les nouveaux outils et les nouvelles méthodes, ils soulignent que les activités d'apprentissage entre pairs et la mise en commun de pratiques exemplaires jouent un rôle important dans le rehaussement de leur niveau d'engagement et d'adhésion.

Certains participants à notre étude affirment que le service informatique de leur université a tendance à surestimer le niveau de compétences en numérique des membres du personnel et des étudiants, ce qui a pour effet de ralentir et d'alourdir le processus d'adoption des nouveaux outils, tout en minant la qualité des apprentissages en numérique. Cet enjeu touche particulièrement les membres du corps professoral qui sont susceptibles d'avoir besoin de plus de soutien pour s'adapter aux outils et contenus numériques, à savoir surtout les plus âgés, ceux qui comptent de nombreuses années d'ancienneté et ceux qui sont en poste dans une faculté axée sur les arts ou les sciences humaines.

Les professeurs sont particulièrement appelés à modifier leur état d'esprit et à se familiariser avec la pédagogie du numérique, de sorte qu'ils puissent être en mesure de bien jouer leur nouveau rôle dans la mise en œuvre d'un modèle d'apprentissage reposant sur le numérique, ou sur une approche hybride. Ils doivent considérer que leur rôle principal consiste à agir non pas en créateurs de contenus et en diffuseurs d'informations, mais plutôt en maîtres à penser et en facilitateurs des apprentissages. Pour qu'ils puissent opérer un tel virage, il sera nécessaire d'adopter

Il a été aussi mentionné à plusieurs reprises que la pénurie de professionnels compétents en TI, avec laquelle doivent composer les universités, représente un grand défi et un obstacle à leur transformation numérique. Des participants à certains de nos groupes de réflexion ont expliqué qu'en raison de l'écart salarial entre le secteur public et le secteur privé, leur université avait vu partir un grand nombre de ses professionnels des TI.

“ Les leaders donnent l'impression de se laisser porter par les tendances à la mode, sans comprendre véritablement le fonctionnement des outils.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du corps professoral d'universités japonaises

“ Les universités ont beau investir massivement dans les technologies, tant qu'elles n'investissent pas dans leurs ressources humaines, leurs efforts seront vains.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises

“ Mon université a perdu 35 % de son effectif de professionnels des TI, car de meilleures conditions salariales sont offertes dans le secteur privé. Ceux qui sont restés en poste sont surchargés de travail.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités émiraties et saoudiennes

Comment favoriser l'acquisition d'un état d'esprit positif à l'égard numérique et d'un bagage de compétences adéquat

Les membres du personnel doivent recevoir non seulement de la formation leur permettant de renforcer leurs compétences en numérique, mais également du soutien à l'acquisition d'un état d'esprit positif à l'égard du numérique. Les leaders d'initiatives transformatrices doivent donc prendre en compte la dimension émotionnelle des projets de transformation technologique et de changement de processus.

Jusqu'à maintenant, une grande partie des investissements et des efforts engagés dans la transformation numérique du secteur de l'enseignement supérieur ont porté essentiellement sur la **modernisation** des systèmes en place – dont l'amélioration ne donne pas lieu à l'adoption d'un nouveau modèle opérationnel –, dans un contexte où les avantages obtenus graduellement peuvent donner l'impression qu'il ne vaut pas la peine de déployer les efforts requis pour se familiariser avec le nouveau système. C'est pourquoi les personnes touchées par un programme de modernisation technologique en arrivent rarement à acquérir un état d'esprit positif à l'égard du numérique.

En revanche, une initiative de **transformation** numérique donne lieu à la modification des fondements mêmes des modalités de fonctionnement d'une université, tout en ouvrant la voie à de nouvelles possibilités, qui se traduisent par l'adoption de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles façons de fournir aux étudiants un enseignement de qualité, ainsi que par l'offre d'expériences exceptionnelles. Pour que les utilisateurs puissent tirer le meilleur parti de ces possibilités, il faut les encourager à voir que leur avenir est lié aux nouveaux systèmes et outils, de façon à les amener à s'en servir et à leur donner l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences. C'est ainsi que les universités peuvent s'y prendre pour propager un état d'esprit positif à l'égard du numérique partout sur leur campus.

Importance d'investir dans des solutions technologiques à l'appui de la vision

D'abord et avant tout, les dirigeants d'une université doivent veiller à ce que la solution technologique envisagée soit à l'appui de la réalisation de sa vision globale et à ce qu'elle ne réponde pas qu'à des considérations de nature purement technologique. Une université qui se dote d'une stratégie et d'une feuille de route cohérentes aux fins de sa transformation numérique peut plus facilement rassurer les membres de son personnel quant à sa capacité d'investir dans des solutions technologiques à l'appui de la réalisation de ses objectifs. Bien qu'une solution technologique ne puisse en soi incarner la vision d'une université, cette dernière doit absolument opter pour une solution adéquate et expliquer aux utilisateurs tous les bienfaits qu'ils en tireront, de même que la mesure dans laquelle elle contribuera à la réalisation de sa vision.

Importance d'opter sans réserve pour une solution technologique

L'offre de possibilités de faire le plus rapidement possible l'expérience de la nouvelle solution technologique et des nouvelles méthodes de travail représente l'un des facteurs les plus déterminants de la réussite d'une initiative transformatrice. Nous avons tous participé à des initiatives transformatrices, dans un contexte où plusieurs années se sont écoulées entre l'étape de l'élaboration de la vision et de la raison d'être initiales et celle de la conception, jusqu'à l'étape finale de la mise en œuvre. Il est difficile de maintenir un bon niveau de mobilisation dans le cadre d'une initiative transformatrice qui traîne en longueur.

Les initiatives transformatrices couronnées de succès sont celles qui favorisent une utilisation précoce des nouvelles solutions technologiques. C'est ainsi que les utilisateurs peuvent rapidement constater les

avantages qui y sont associés et fournir rapidement de la rétroaction quant aux possibilités additionnelles à exploiter ou aux obstacles à surmonter dans le cadre d'itérations subséquentes. Quand les utilisateurs peuvent constater qu'une telle initiative porte ses fruits et qu'elle progresse, ils peuvent plus facilement conserver leur enthousiasme et gagner en confiance.

Pour que les utilisateurs puissent plus rapidement avoir accès à la nouvelle solution et leur fournir de la rétroaction, les universités doivent envisager de prendre les mesures suivantes :

- ▶ Définir leur niveau d'appétit pour le risque dans la planification de leur programme, de façon à permettre le recensement de possibilités raisonnables d'accéder à la nouvelle solution et de l'utiliser. (Faut-il vraiment attendre que toutes les composantes soient finalisées ou peut-on se permettre d'expérimenter certains outils, de façon sécuritaire?)
- Donner aux utilisateurs l'occasion de se familiariser avec la nouvelle solution et de l'utiliser au travail, dans le cadre d'une expérience pilote ou d'un déploiement à petite échelle, de sorte qu'ils puissent perfectionner leurs connaissances, tandis que l'organisation renforce ses capacités.
- ▶ Repérer et générer des cas d'utilisation applicables, tout en établissant une corrélation entre l'attribution de fonds supplémentaires et la génération de nouveaux cas d'utilisation, de sorte que le plus grand nombre d'utilisateurs possible puissent contribuer à la mise au point de la nouvelle solution.
- ▶ Faire le suivi aussi bien de l'évolution de l'état d'esprit émotionnel des utilisateurs que des commentaires rationnels sur la solution technologique qu'ils transmettent au fil de leurs expériences d'utilisation, aussi bien sur le plan expérientiel que sur celui du fonctionnement de la solution.

Importance de communiquer avec persistance les mesures adoptées et leurs retombées

Il importe d'éviter que s'écoule beaucoup de temps entre le lancement d'une initiative et sa mise en œuvre proprement dite, ainsi que de veiller à ce que tout le monde puisse prendre connaissance rapidement des retombées réelles générées. Un département peut facilement réaliser des progrès réels qui passent inaperçus aux yeux des personnes affectées auprès d'autres composantes de l'université. Lorsque les utilisateurs d'une solution technologique sont amenés à constater les possibilités qui s'y rattachent, ils sont plus enclins à se mobiliser, de sorte que leur faculté ou leur département puisse bénéficier d'avantages semblables.

La diffusion d'histoires de réussite, notamment sous la forme d'affiches ou de vidéos, facilite l'obtention d'une vision concrète d'une initiative transformationnelle. Chaque semestre, les universités devraient relater et célébrer des événements en lien avec leurs initiatives transformationnelles.

Importance d'allouer le temps et l'espace nécessaires à l'apprentissage

Pour réaliser une transformation numérique à grande échelle, les universités doivent investir dans le renforcement des compétences de l'ensemble de leur personnel. Tous les membres du personnel d'une université doivent accéder à un bon niveau de maturité numérique, tandis que les membres de son corps professoral doivent aussi apprendre de nouvelles méthodes d'enseignement. C'est pourquoi les universités doivent absolument investir dans la formation des membres de leur personnel. Il est probablement nécessaire d'offrir des activités d'apprentissage à grande échelle, dans le cadre d'événements de grande envergure ou sur des plateformes en ligne.

Les universités doivent faire face au défi de convaincre les membres de leur personnel de prendre le temps de participer à des activités de perfectionnement des connaissances, malgré leur horaire surchargé. Elles doivent les inciter à s'engager dans de telles activités et à adopter de nouvelles méthodes de travail, notamment en les intégrant à leurs objectifs de perfectionnement ou en faisant valoir les possibilités de gains de temps associées à l'adoption de ces méthodes dans l'exécution des tâches quotidiennes au travail.

Il faut s'attendre à ce que certains - surtout des professeurs plus âgés et des membres du personnel ayant beaucoup d'ancienneté - soient réfractaires au changement. Bien que certains professeurs âgés comptent parmi les adeptes précoces des technologies numériques et qu'ils fassent figure de leaders en la matière, ce n'est pas le cas de tous. Il peut être nécessaire d'adopter des approches distinctes pour ceux qui sont moins férus de technologies ou qui sont attachés aux méthodes de travail traditionnelles.

Vu le rythme rapide auquel se succèdent les changements, les universités devront aussi concevoir à l'avenir des descriptions de poste intégrant - entre autres exigences de base - l'obligation de suivre une formation continue, de sorte que l'acquisition de compétences fasse partie intégrante des flux de travail.

Importance pour les services informatiques d'évoluer et de changer de modèle opérationnel

La réussite d'une initiative de transformation numérique radicale repose aussi sur le remplacement du modèle traditionnel d'exploitation du service informatique. Les universités devront se doter de capacités additionnelles leur permettant de faire face à l'augmentation du volume de travail requis aux fins de la mise en œuvre de leur programme de transformation et de l'exploitation en parallèle de leurs systèmes en place. Elles devront aussi acquérir de

nouvelles capacités de données, d'analyse et d'IA générative, en plus de recruter du personnel détenant l'expérience requise pour générer des avantages opérationnels dans le cadre de programmes de transformation numérique.

Il est improbable qu'une telle capacité et de telles aptitudes soient disponibles en interne. Tous les secteurs, dont celui de l'enseignement supérieur, sont aux prises avec une pénurie de professionnels des TI qualifiés et dotés de compétences actualisées en numérique. De fortes pressions s'exerceront sur les universités pour qu'elles acquièrent et déploient des ressources adéquates aptes à assurer l'exécution d'un programme de transformation agile s'appuyant uniquement sur des ressources internes.

Il est donc prioritaire de faire évoluer les services informatiques traditionnels constitués de ressources internes et de contractuels vers un modèle d'exploitation des TI qui repose sur des partenariats, ou sur un modèle hybride, et qui prévoit l'établissement de nouveaux types de contrats de service avec des fournisseurs. L'application d'un tel modèle peut amener les services informatiques en place à se départir de tâches commercialisables qu'il serait plus efficace et plus rentable de confier à des parties externes. C'est ce qui favorise non seulement le développement des capacités et des aptitudes, mais aussi l'avancement professionnel des employés des services informatiques, qui sont indispensables.

Dans la mise en œuvre d'une transformation numérique d'une université, le rôle de son service informatique gagne nécessairement en importance. Le passage à un nouveau modèle d'exploitation de ce service peut avoir une valeur hautement symbolique, tout en contribuant à ce regain d'importance.

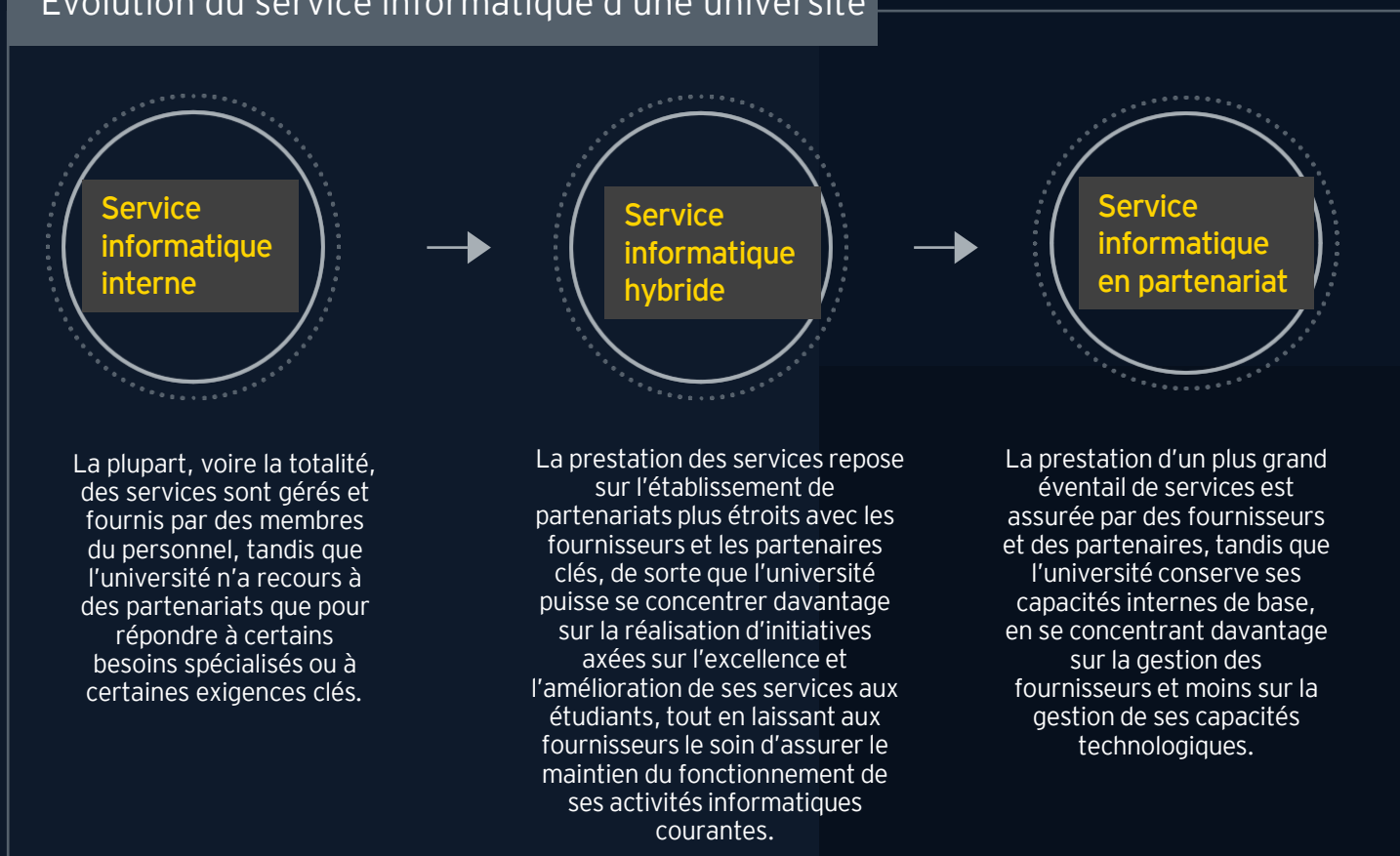
Encouragement des partenaires technologiques à assurer le transfert de leurs connaissances

Une collaboration étroite entre les membres du personnel d'une université et ses fournisseurs de technologies donne lieu à de précieux échanges de compétences et de connaissances. Dans un environnement d'apprentissage

mutuel, les membres du personnel peuvent rehausser leur niveau de connaissances techniques et acquérir un nouveau vocabulaire, tandis que les équipes des partenaires technologiques approfondissent leur connaissance des défis et exigences propres au secteur de l'enseignement supérieur. Comme le rappelle le responsable d'une initiative transformationnelle : « Un tel

partenariat permet aux membres du personnel de bénéficier d'une expérience formidable qui favorise la collaboration interfonctionnelle et le renforcement des compétences. Ceux qui collaborent avec des professionnels des TI ont l'occasion d'élargir leur réseau et d'enrichir leur lexique; en les écoutant au quotidien, ils approfondissent leurs connaissances dans le domaine. »

Évolution du service informatique d'une université



Chapitre





Collaborer

Trouver les moyens d'optimiser les interactions et la création collaborative

Dans la mise en œuvre d'une initiative transformationnelle fructueuse, des leçons sont tirées de tous les types de cloisonnements organisationnels, le personnel s'approprie collectivement la responsabilité du programme de transformation et se donne les moyens de mettre en œuvre les changements requis, notamment en mettant collectivement au point de nouvelles méthodes de travail.

Il ressort de l'étude intersectorielle que nous avons réalisée en 2022 que, dans le cadre des initiatives transformationnelles fructueuses, la recherche de nouvelles méthodes de travail s'inscrit dans une démarche délibérée faisant intervenir aussi bien les leaders que leurs équipes. Dans une proportion de 48 %, les participants au service d'organisations ayant réalisé une initiative transformationnelle hautement performante soutiennent que le processus a été mis au point de façon à assurer la collaboration à l'échelle des divers départements et unités. En conclusion de cette étude, il s'avère que l'adhésion à une telle initiative ne peut pas se manifester par l'acceptation passive des

changements. Là où de nouvelles méthodes de travail ont été adoptées avec succès, les leaders ont interagi avec les employés, de sorte qu'ils puissent comprendre les types de changements à apporter dans leur façon de travailler et cerner les comportements à modifier, en favorisant ainsi la réussite de l'initiative transformationnelle.

Dans l'étude sur le secteur de l'enseignement supérieur que nous avons réalisée en 2023, nous avons constaté que, dans de nombreuses universités, l'adoption de nouvelles méthodes de travail reposant sur une démarche de collaboration entre les facultés, les départements et les collèges représente un changement culturel de grande envergure.

L'établissement d'interactions horizontales partout sur le campus peut s'avérer un défi considérable. Souvent, comme les facultés et départements fonctionnent de façon assez indépendante, il est difficile de coordonner les efforts de transformation numérique et d'établir de nouvelles méthodes de travail. Cette difficulté est exacerbée sous l'effet de l'absence de systèmes interopérables et de l'incapacité de mettre en commun les données et de combiner les informations, s'agissant d'un enjeu que nous avons traité dans notre [rapport précédent](#). C'est pourquoi les innovations ont tendance à se produire dans des environnements isolés, tandis que les avantages qui s'y rattachent ne sont ni propagés ni étendus.

Plusieurs des participants à nos groupes de réflexion déplorent que le corps professoral et le personnel professionnel évoluent dans des univers mutuellement exclusifs. Cela étant dit, certains participants ont l'impression que cette dynamique est moins présente depuis que les deux groupes ont fait l'expérience commune de la pandémie de COVID-19. La contribution des membres du personnel professionnel au cours de

cette période tumultueuse a amené les membres du corps professoral à prendre davantage conscience de leur importance et à leur vouer un plus grand respect. Certains participants soutiennent aussi que l'initiative de transformation numérique de leur université a commencé à favoriser le resserrement des liens entre les deux groupes, du fait que, partout sur le campus, les équipes sont appelées à travailler en collaboration dans la création collective de cours et la participation commune à des projets de transformation numérique.

Lorsqu'ils ont mis sur pied des équipes interfonctionnelles ou interdépartementales, certains dirigeants d'université étaient très conscients de la nécessité de promouvoir activement la dynamique d'équipe, surtout dans les contextes de télétravail donnant peu d'occasions aux coéquipiers de se rencontrer. Par exemple, un leader y est allé de sa suggestion d'organiser, hors du cadre universitaire, des journées de travail axées sur des défis particuliers ou de tenir des événements sociaux orientés vers le renforcement de la cohésion au sein des équipes.

“

Nous avons l'impression de faire front commun avec les professeurs et les professionnels. Nous apprenons ensemble; nous nous enseignons les uns les autres. Plus que jamais, j'ai du plaisir à travailler dans un esprit de collaboration et de création collective.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du personnel professionnel d'universités britanniques et irlandaises

“

Les membres du personnel technique sont devenus mes héros. Je n'irais pas jusqu'à prétendre qu'il y a une grande histoire d'amour entre les professeurs et le personnel administratif, mais nos relations se sont grandement améliorées.

Un participant au groupe de réflexion constitué de membres du corps professoral d'universités canadiennes

Comment soutenir la transformation, grâce au maintien d'interactions solides

La transformation numérique de votre université doit agir comme une « artère » qui permet à ses diverses composantes d'unir leurs efforts à l'appui de l'instauration d'un environnement connecté qui soit tourné vers l'avenir. Pour ce faire, les interactions horizontales entre les facultés et les départements travaillant en vase clos doivent être étendues et renforcées.

Établissement d'interactions à l'échelle du campus

Pour se doter d'un environnement collaboratif, les universités doivent mettre au point un mécanisme de centralisation des activités de supervision de l'ensemble des initiatives d'expérimentation et de transformation qui sont en cours de réalisation, tout en faisant en sorte que les leçons à tirer dans le cadre de chacune soient mises en commun par tous les groupes. Il peut être nécessaire alors de promouvoir davantage le travail d'équipe dans le cadre des divers projets. Bien des universités visées par notre étude sont en train d'adapter leurs structures organisationnelles, de sorte qu'elles facilitent l'établissement d'interactions à l'appui de leur transformation numérique.

Possibilités de promotion des interactions dans un contexte de ressources humaines hétérogènes	
Changements structurels permanents	Établissements d'interactions en fonction des projets
<ul style="list-style-type: none">▶ Centralisation de fonctions opérationnelles de base; dissociation du personnel administratif des facultés et des départements aux fins de la standardisation des processus opérationnels à l'échelle organisationnelle; création collaborative de nouvelles méthodes de travail et apprentissage collectif de nouveaux outils▶ Établissement d'un bureau central de la transformation numérique ou d'un comité directeur relevant directement du président ou du vice-chancelier, dans un contexte où une équipe mixte de leaders issus du corps professoral et du personnel professionnel unissent leurs efforts aux fins de la supervision des progrès et des budgets	<ul style="list-style-type: none">▶ Mise sur pied de groupes de travail interdépartementaux pour des projets particuliers▶ Désignation, dans chaque département, de champions du numérique appelés à participer initialement au développement, à la mise à l'essai et à la promotion des nouvelles solutions numériques, puis à être équipés des outils requis aux fins de leur déploiement▶ Création d'une équipe de services spécialisés en technologies éducatives dont la mission consiste à fournir du soutien technologique aux membres du corps professoral ou à contribuer au déploiement de certains programmes de transformation numérique

Quand ils sont amenés à se demander comment faire pour renforcer les interactions horizontales, les dirigeants d'université devraient :

- ▶ Évaluer et analyser l'efficacité actuelle des communications croisées entre les environnements compartimentés qui sont appelés à collaborer pour assurer la réussite d'une initiative transformationnelle, sans tenir pour acquise la collaboration de tous
- ▶ Vérifier que les processus ou mécanismes axés sur l'efficacité du travail de collaboration entre les groupes, y compris les outils et systèmes de collaboration internes, sont en place
- ▶ Collaborer avec les groupes hétérogènes pour vérifier leur compréhension de la vision et de la raison d'être associées à l'initiative transformationnelle, tout en favorisant

les échanges à cet égard, aux fins de l'obtention d'une compréhension commune claire

- ▶ Chercher des moyens de renforcer la confiance entre les groupes, sans présumer qu'elle existe déjà
- ▶ Présenter les raisons justifiant l'adoption d'une approche axée sur la collaboration : pourquoi les groupes doivent-ils consacrer du temps au travail en collaboration – quels avantages peuvent-ils en tirer?

Maintien des interactions après le lancement

Il y a un risque qu'après avoir uni leurs efforts à l'appui d'un grand lancement d'une initiative transformationnelle, les leaders finissent par relâcher leur contrôle sur celle-ci, laissant chacun retourner à sa routine habituelle. Il faut que tous les membres de la communauté universitaire continuent

de ressentir l'urgence de réaliser une telle initiative. Ils doivent pouvoir observer les changements immédiats qui témoignent des nouvelles façons de se comporter et de travailler dans leur université. Il peut s'agir, par exemple, de la modification de la structure organisationnelle ou de la réaffectation des ressources à l'appui des investissements transformationnels.

Ce qui est important, c'est que les leaders, quel que soit leur échelon, peuvent agir pour promouvoir les interactions horizontales à l'appui de la transformation. Pour ce faire, ils peuvent prendre les mesures suivantes :

- ▶ Tenir des séances régulières de leadership croisé expressément axées sur la transformation (histoires de réussite, irritants, apprentissages et possibilités à exploiter)

Comment une « unité de collaboration » a facilité la génération de valeur dans le cadre d'un programme de transformation numérique

Souhaitant améliorer l'expérience offerte à ses étudiants tout en réalisant des gains d'efficacité, une université a mis en œuvre une approche cognitive reposant sur l'automatisation des processus par la robotique. Aux fins de cette initiative, l'équipe de direction de l'université a mis sur pied une unité de collaboration relevant de son bureau des finances. En collaboration avec les équipes responsables des infrastructures, des finances, des

RH, des travaux de recherche et des services administratifs aux étudiants, cette unité a recensé les composantes où la solution technologique envisagée pourrait générer une valeur maximale, en relevant plus de cent possibilités d'automatisation. Elle a ensuite travaillé en collaboration avec les leaders fonctionnels afin de prioriser les idées pouvant donner lieu aux compromis coûts-bénéfice les plus prometteurs.

Sur une période de six mois, l'équipe mixte a pu élaborer et mettre en œuvre 33 projets d'automatisation, aussi bien pour des fonctionnalités d'arrière-guichet que pour des fonctionnalités de service aux étudiants. L'université procède actuellement à l'adaptation de ces projets et à l'élargissement de leur étendue, en y intégrant des fonctionnalités d'apprentissage automatique.

- ▶ Appliquer une approche transversale à l'environnement universitaire, en vue de la mise sur pied de petites équipes ayant comme priorité unique d'accélérer la mise en œuvre de l'initiative transformationnelle (dans un contexte où ces équipes mettent en commun leurs apprentissages, planifient les activités reposant sur la collaboration et cherchent à éviter les dédoublements d'efforts)
- ▶ Réunir tous les membres du groupe chargé de la mise en œuvre dans le cadre d'événements périodiques axés sur la diffusion d'histoires de réussite, la résolution de problème, la célébration des bons coups et les discussions sur l'élargissement de l'étendue de l'initiative

Repérage des influenceurs et mise à contribution de leur potentiel

Bien que l'exercice d'un leadership reposant sur une approche descendante joue un rôle important, les initiatives transformationnelles les plus fructueuses sont également celles dans le cadre desquelles l'université investit dans une transformation reposant sur une approche ascendante. Nous savons que, dans les milieux de travail, les communications officielles sont plus efficaces que celles qui sont diffusées par des voies officielles. Or, ce sont les influenceurs qui dirigent les réseaux qui jouent le rôle le plus important en ce qui a trait à l'assimilation de l'information, des attitudes, de l'état d'esprit et des comportements requis à l'échelle organisationnelle⁴.

Les responsables de la transformation peuvent repérer les influenceurs anonymes, en procédant à une analyse des réseaux organisationnels reposant sur des microsondages diffusés au moyen d'une application mobile. Trois ou quatre questions sont posées dans le cadre de tels sondages, de façon à permettre le repérage des personnes-ressources qui sont particulièrement sollicitées pour des conseils, qui sont les plus écoutées et les plus suivies ou qui sont considérées comme les plus aidantes. L'analyse des données recueillies permet d'établir la cartographie des influenceurs, en fonction de leur capacité plus ou moins grande d'exercer une influence sur les autres. Il est possible ensuite de les mobiliser pour qu'ils soutiennent la transformation, et les communications peuvent être adaptées en fonction de groupes isolés. Les universités peuvent aussi recourir à l'A pour dépister les microcomportements que les influenceurs peuvent manifester pour favoriser la mise en œuvre rapide des changements requis.

Comment favoriser l'adoption à grande échelle de changements comportementaux

La plateforme Behavior Influencer d'EY analyse les réseaux officiels aux fins du repérage des influenceurs, en permettant de savoir quelles sont, parmi les membres du personnel de l'université, les personnes-ressources qui sont sollicitées quand il s'agit d'obtenir de l'information ou du soutien émotionnel, ainsi que de connaître la fréquence à laquelle se produisent les interactions avec elles et la mesure dans laquelle il s'agit d'interactions dynamiques. La carte des influenceurs au sein d'une université, d'une faculté et d'une équipe que l'on obtient ainsi permet de répondre aux questions suivantes :

- ▶ Qui sont les influenceurs anonymes de notre organisation?
- ▶ Dans quelle mesure les fonctions et les sites collaborent-ils d'une façon officielle?

- ▶ Dans quelle mesure les ressources humaines et les équipes organisationnelles s'acquittent-elles de leurs tâches dans un cadre officiel?
- ▶ Comment les communications officielles émanant de l'équipe de direction sont-elles perçues aux divers paliers hiérarchiques?
- ▶ Sur quels plans les leaders exercent-ils leur influence?

Les leaders peuvent ensuite se mettre à l'écoute des influenceurs dans le cadre d'ateliers où les idées formulées sont consignées à l'aide d'une application. L'établissement d'un rapport présentant des commentaires textuels et des thèmes en lien avec les comportements facilite le repérage des microcomportements qui favorisent

la mise en œuvre des changements culturels à l'appui de la transformation. L'idée est que, toutes les deux semaines, les leaders et les influenceurs en arrivent à intégrer des changements de comportement à leurs pratiques de travail quotidiennes. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une approche ludique du leadership, les subordonnés directs peuvent être appelés à évaluer chaque jour les progrès accomplis par les leaders.

⁴ Guilbeault, D. et Centola, D., « Topological measures for identifying and predicting the spread of complex contagions », *Nature Communications*, juillet 2021.

Comment placer vos ressources humaines au centre de votre transformation numérique



Vu la transformation numérique qui s'annonce dans les universités, leurs leaders devront accorder un soutien continu aux personnes qui sont au cœur des changements requis, tout en faisant délibérément le saut dans l'inconnu.

Tandis que, dans le secteur de l'enseignement supérieur, les avancées technologiques donnent lieu à des transformations qui se succèdent à un rythme inédit, les dirigeants d'université sont appelés plus que jamais à relever le défi de composer avec l'incertitude, dans une [conjuncture financière](#) sous contraintes. Il peut sembler irréaliste de procéder à une transformation numérique radicale dans un contexte de restrictions budgétaires. Les dirigeants d'une université doivent avoir le courage d'investir suffisamment pour que celle-ci puisse réaliser sa vision, tout en pilotant les importants changements à apporter à ses ressources humaines, de sorte qu'elle puisse tirer le meilleur parti de ses investissements technologiques.

Les ressources humaines, les processus et l'environnement technologique sont, en ordre de priorité, les principales composantes de base sur lesquelles doit reposer toute stratégie de transformation numérique fructueuse. Il ne faut pas s'y tromper, les ressources humaines sont la clé de la réussite d'une transformation numérique, revêtant même une plus grande importance que le choix d'investissements technologiques adéquats. Tout est en perpétuelle évolution. Une transformation numérique n'est pas une initiative ponctuelle, mais un processus continu. Il incombe à l'équipe de direction de trouver des moyens de faire en sorte que les ressources humaines restent mobilisées dans la mise en œuvre du processus transformationnel. Les leaders doivent se concentrer davantage sur l'obtention de leur adhésion, promouvoir la collaboration, favoriser l'adoption des changements requis, travailler au renforcement des compétences et reconnaître les réussites.

Autrement dit, les leaders doivent prendre en compte les bouleversements et les changements avec lesquels ont déjà dû composer leurs ressources humaines. Ils doivent aussi accepter que les membres du personnel de leur université devront continuellement être redynamisés et recevoir le niveau de soutien émotionnel et pratique dont ils ont besoin pour continuer d'agir en tant que moteur de la transformation.

Nous recommandons aux dirigeants d'université qui envisagent de s'engager dans une transformation numérique d'appliquer les règles empiriques suivantes :

- 1 **Considérer la transformation numérique en tant que programme de transformation organisationnelle global**, et non pas comme un programme de modernisation de l'environnement technologique.
- 2 **Aider les leaders de toute l'organisation à prendre en compte** l'évolution de l'état émotionnel et psychologique des participants à l'initiative transformationnelle, de sorte qu'ils se rendent responsables les uns des autres et qu'ils s'entraident.
- 3 **Créer un mouvement social de promotion du changement**, en consultant l'ensemble des membres du personnel et en réalisant les activités de conception en collaboration avec eux, en investissant suffisamment dans la gestion des changements et la formation, en communiquant dans une optique stratégique, en se concentrant sur la réalisation des avantages, en repérant les influenceurs anonymes et en les amenant à se mobiliser.
- 4 **S'engager à faire en sorte que le travail soit exécuté rapidement**, notamment en donnant rapidement accès aux nouveaux outils technologiques, de sorte que chacun ait le sentiment que des progrès sont bel et bien accomplis, tout en veillant au maintien d'un climat favorisant le dynamisme et l'enthousiasme.
- 5 **Organiser régulièrement à l'échelle organisationnelle des événements permettant de célébrer les avantages réalisés**, de sorte que le climat de dynamisme et d'enthousiasme puisse se perpétuer.

Remerciements

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude aux personnes suivantes, qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport:

- ▶ **Catherine Friday**, leader de l'équipe mondiale Éducation
- ▶ **Alison Cairns**, associée, EY LLP Australia
- ▶ **Sonia Sharp**, associée, EY LLP Australia
- ▶ **Juliet Andrews**, associée, EY LLP Australia
- ▶ **Nish Kishor**, chef d'équipe senior, EY LLP Australia
- ▶ **Caroline Vasques**, analyste senior, EY Knowledge

Nous tenons aussi à remercier nos collaborateurs du Times Higher Education (THE), sans qui la présente étude n'aurait pas été possible, et plus particulièrement les personnes suivantes :

- ▶ **Elizabeth Shepherd**, directrice générale, Times Higher Education Consultancy
- ▶ **Sam Whittaker**, conseiller senior en enseignement supérieur, Times Higher Education Consultancy

Nous voulons exprimer toute notre gratitude aux membres du corps professoral et du personnel professionnel des universités qui ont participé à nos groupes de réflexion.

Nous voulons aussi remercier très sincèrement les dirigeants d'université mentionnés ci-après d'avoir aimablement accepté de nous consacrer de leur temps et de nous transmettre des informations dans le cadre d'entrevues de fonds.

Australie et Nouvelle-Zélande

- ▶ Jason Cowie, chef de l'information, Université Curtin
- ▶ Keith Longden, directeur, Planification, finances et services numériques, Université de Canterbury
- ▶ Jennie Shaw, professeure, vice-présidente adjointe, et vice-présidente, Mobilisation des professeurs et des étudiants, Université d'Adelaïde
- ▶ Liz Johnson, professeure et vice-présidente adjointe principale aux affaires universitaires, Université Deakin
- ▶ Romy Lawson, professeur et vice-président adjoint aux affaires étudiantes, Université Flinders

Canada

- ▶ Jennifer Burns, chef de l'information; Moura Quayle, professeure, vice-rectrice et vice-présidente aux affaires universitaires; Simon Bates, professeur, vice-recteur et vice-président associé à l'enseignement et à l'apprentissage – Université de la Colombie-Britannique
- ▶ Marc Denoncourt, vice-recteur associé et chef de l'information, Université McGill
- ▶ Paul Mazerolle, président, Université du Nouveau-Brunswick

Inde

- ▶ M. D. Venkatesh, lieutenant général et vice-chancelier, Manipal Academy of Higher Education (MAHE)
- ▶ Ligy Philip, professeur et titulaire de la chaire d'institut, département de génie civil, IIT Madras

- ▶ Smruti Ranjan Sarangi, professeur, IIT Delhi

- ▶ Snehanshu Saha, professeur associé, Sciences informatiques et systèmes d'information, et coordonnateur-APPCAIR, BITS-Pilani

Japon

- ▶ Atsushi Kanai, professeur, Université Hosei
- ▶ Yasushi Asami, professeur, Université de Tokyo

Arabie saoudite

- ▶ Membre senior du corps professoral, Université King Saud

Singapour

- ▶ Hugh Edmiston, vice-président principal et Venky Shankararaman, professeur et vice-recteur (Éducation), Université de management de Singapour

Royaume-Uni et Irlande

- ▶ Jason Oliver, chef de la transformation numérique, Université du Sussex
- ▶ Arunangsu Chatterjee, doyen à la transformation numérique et professeur, Technologies numériques appliquées aux secteurs de la santé et de l'éducation, Université de Leeds
- ▶ Blair Grubb, professeur et vice-recteur (Éducation), Université de Dundee

- ▶ Lisa Harris, professeure et directrice, Apprentissage du numérique, Exeter Business School, Université d'Exeter
- ▶ Vicky Gosling, directrice, Expérience numérique, Université de Falmouth
- ▶ Carina Ginty, chef de l'enseignement et de l'apprentissage, et Jaqueline McCormack, vice-présidente, Perfectionnement en ligne, Atlantic Technological University (ATU)
- ▶ Gerard Culley, directeur des services informatiques, University College de Cork

États-Unis

- ▶ Michael K. Young, professeur de droit et ex-président, Université Texas A&M
- ▶ Paul LeBlanc, président, Université Southern New Hampshire
- ▶ Michael Latsko, vice-président entrant et chef des RH, Université de l'État de l'Arizona (auparavant l'Université de la Virginie)
- ▶ Sanjay Sarma, professeur et fondateur et ancien vice-président de MIT Open Learning
- ▶ Stephen Gange, professeur et vice-recteur aux affaires universitaires, Université Johns Hopkins

Personnes-ressources d'EY

Si vous souhaitez discuter des enjeux traités dans le présent rapport, veuillez communiquer avec l'un des leaders d'EY suivants :

Organisation mondiale

Catherine Friday catherine.friday@au.ey.com

Australie et Nouvelle-Zélande

Alison Cairns
alison.cairns@au.ey.com

Canada

Scott Murray
scott.murray@ca.ey.com

Europe de l'Est

Zane Martinsone
zane.martinsone@lv.ey.com

Europe de l'Ouest

Jerome Fabry
jerome.fabry@parthenon.ey.com

Inde

Amitabh Jhingan
amitabh.jhingan@parthenon.ey.com

Irlande

Gary Comiskey
gary.comiskey@ie.ey.com

Japon

Kenji Izawa
kenji.izawa@jp.ey.com

Amérique latine

Angel Estrada
angel.estrada2@parthenon.ey.com

Pays nordiques

Sara Shamekhi
sara.shamekhi@se.ey.com

Singapour

Samir Bedi
samir.bedi@sg.ey.com

Moyen-Orient

Vanina Torlo
vanina.torlo@parthenon.ey.com

Royaume-Uni

Nicola Bamford
nicola.bamford@uk.ey.com

États-Unis

Kasia Lundy
kasia.lundy@parthenon.ey.com

EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

La raison d'être d'EY est de contribuer à un monde meilleur, en créant de la valeur à long terme pour ses clients, pour ses gens et pour la société, et en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

S'appuyant sur les données et la technologie, les équipes diversifiées d'EY réparties dans plus de 150 pays instaurent la confiance grâce à des mécanismes de contrôle, et aident les clients à croître, à se transformer et à exercer leurs activités.

Que ce soit dans le cadre de leurs services de certification, de consultation, de stratégie, de fiscalité ou de transactions, ou encore de leurs services juridiques, les équipes d'EY posent de meilleures questions pour trouver de nouvelles réponses aux enjeux complexes du monde d'aujourd'hui.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com/fr_ca.

© 2024 EYGM Limited.
Tous droits réservés.

N° EYG 001665-24GbI

BMC Agency
GA 144842684

Aucune date d'expiration



Conformément à notre engagement à alléger notre empreinte environnementale, le présent document est imprimé sur du papier à haute teneur en matières recyclées..

Le présent document a été préparé à des fins d'information générale uniquement et l'information qu'il contient n'est pas censée constituer un conseil de comptabilité, un conseil de fiscalité, un conseil juridique ou un autre conseil professionnel. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

Les points de vue de tiers figurant dans la présente publication ne correspondent pas nécessairement à ceux de l'organisation mondiale EY ou à ceux de ses sociétés membres. Ces diapositives doivent par ailleurs être considérées en tenant compte du moment où elles ont été préparées. Certains services et outils peuvent faire l'objet de restrictions pour les clients d'audit d'EY et leurs affiliés en raison des normes applicables sur l'indépendance. Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec votre représentant EY.

ey.com