

LA « NOUVELLE NORMALITÉ MONDIALE » : LES CANADIENS ET LES UNIVERSITÉS CANADIENNES SONT-ILS PRÊTS?

Dr Kevin G. Lynch

Vice-président du conseil, BMO Groupe financier
et
ancien greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet,
gouvernement du Canada



L'Association canadienne des conseils d'administration
d'universités
Montréal (Québec)
Le 2 mai 2015

« La recherche transforme l'argent en connaissance, tandis que l'innovation transforme la connaissance en argent » -- et alors que la technologie est à un tournant, il est nécessaire que nous nous améliorions dans ces deux domaines.

Le contexte mondial se métamorphose. Des tendances structurelles refaçonnent en profondeur nos économies, nos sociétés, la politique et les attentes. Nous vivons dans un monde hyperrelié et implacablement compétitif qui connaît une croissance inégale, des risques géopolitiques croissants et une instabilité accrue. Il s'agit d'un monde à deux vitesses et demi dans lequel l'Occident occupe la voie lente et pour lequel la technologie et la démographie redéfinissent les « facteurs agissant sur le succès ».

La « nouvelle réalité mondiale » est un monde dans lequel le changement est la nouvelle constante et l'adaptation, la nouvelle nécessité -- et les universités doivent jouer un rôle de chef de file dans ces deux domaines.



Il s'agit principalement de comprendre comment s'adapter au mieux à cette « nouvelle normalité mondiale ». Cela nécessitera que l'on mette davantage l'accent sur la créativité, la souplesse et l'adaptabilité. Dans un monde axé sur la connaissance, confronté à des défis d'ordre démographique, **le talent et l'innovation sont essentiels en matière de croissance et de compétitivité.**

Dans cette « nouvelle normalité », le talent et l'innovation seront des outils clés de différenciation entre les économies, les sociétés, les entreprises et les institutions, et des établissements d'enseignement hautement performants seront essentiels au succès de la société.



« En raison des récents progrès technologiques, tout ce que je vous ai enseigné en matière d'informatique n'est plus de mise ».

Nous devons éviter « **le statu quo** »

- Dans un monde en profonde mutation, le statu quo ne peut être une stratégie de réussite à long terme, notamment en matière d'éducation.

Nous devons combattre « **l'obsession du court terme** »

- il est difficile de bâtir l'avenir avec une approche trimestrielle.

Nous ne pouvons pas nous fier au « **hasard** »

- Comme l'affirmait Yogi Berra : « Si vous ne savez pas où vous allez, vous ne pouvez pas savoir que vous êtes perdu ».

La technologie se trouve à un tournant et des technologies de rupture sont sur le point d'apparaître --- alimentée par une masse de données et une puissance informatique importantes, des analyses énormes et un apprentissage adaptatif, la prochaine révolution technologique stimulera la compétitivité, influera sur l'avantage comparatif, transformera la nature du travail, changera les personnes qui accomplissent le travail et aura une incidence sur la gouvernance. Dans cette « deuxième ère des machines », **il nous faut décider si nous voulons être des « participants » actifs ou des « observateurs » méfiants.**

La technologie semble en passe de connaître un nouveau tournant; attendez-vous à des « technologies de rupture » qui permettront aux adeptes de la première heure ou « premiers adoptants » de ces nouveautés, de récolter des gains disproportionnés.

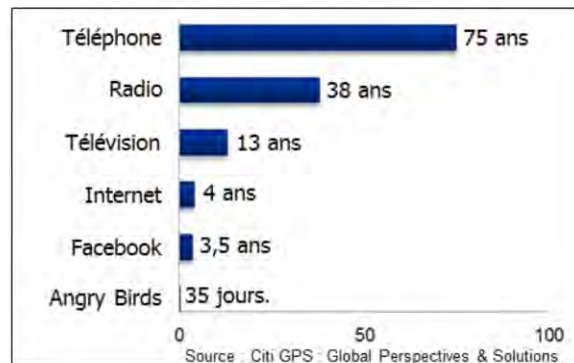
LES « PERTURBATEURS »

- ✓ Internet des objets
- ✓ Exploration et récupération pétrolières et gazières avancées
- ✓ Stockage de l'énergie
- ✓ Véhicules autonomes ou quasi-autonomes
- ✓ Internet mobile
- ✓ Infonuage
- ✓ Impression 3D
- ✓ Robotique avancée

Source : McKinsey

LE RYTHME DES PERTURBATIONS

(temps nécessaire pour atteindre 50 millions d'utilisateurs)



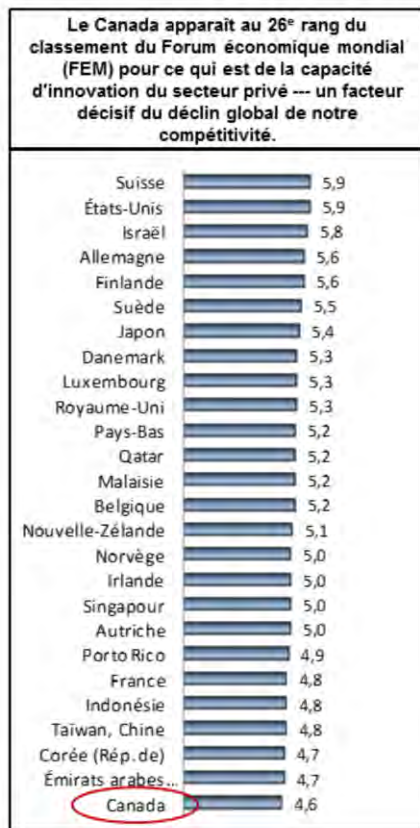
La « grande question » :



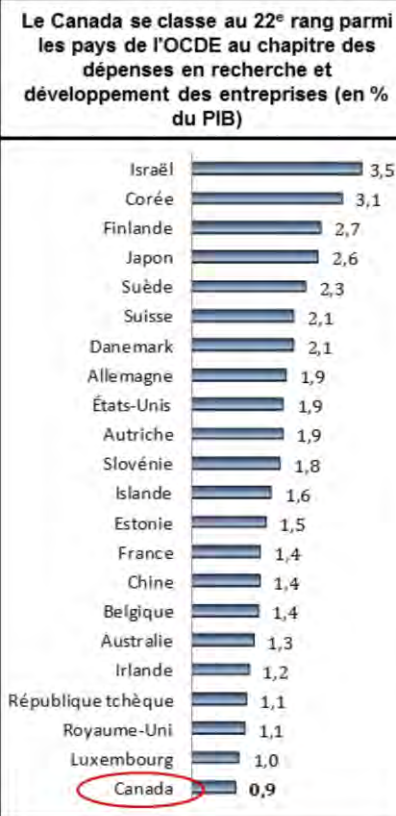
Disposons-nous des compétences techniques, de la capacité de gestion et de la culture de l'entrepreneuriat nous permettant de devenir les perturbateurs et les adeptes de la première heure ou serons-nous les suiveurs et ceux qui subiront les perturbations?
- et, dans le même ordre d'idées, quel est le rôle des universités canadiennes et quel est notre rôle au sein de celles-ci?

La productivité et l'innovation façonnent le nouvel impératif de compétitivité. Les pays et les entreprises de petite envergure qui versent des salaires élevés ne peuvent plus rivaliser pour ce qui est des produits normalisés et des processus génériques. Toutefois, ils peuvent faire face à la concurrence avec des produits et services novateurs, en faisant appel à des processus de pointe et en s'attaquant à des marchés à valeur ajoutée. **Le problème : Les entreprises canadiennes accusent un grand retard en matière d'innovation et de productivité et le système d'éducation doit faire partie de la solution.**

L'innovation est le nouvel impératif en matière de concurrence --- et elle nécessite une « force d'innovation » et un « accélérateur de talent ». Mais nous, Canadiens devons être bien meilleurs dans les domaines de la recherche et de l'innovation pour être compétitifs aujourd'hui.

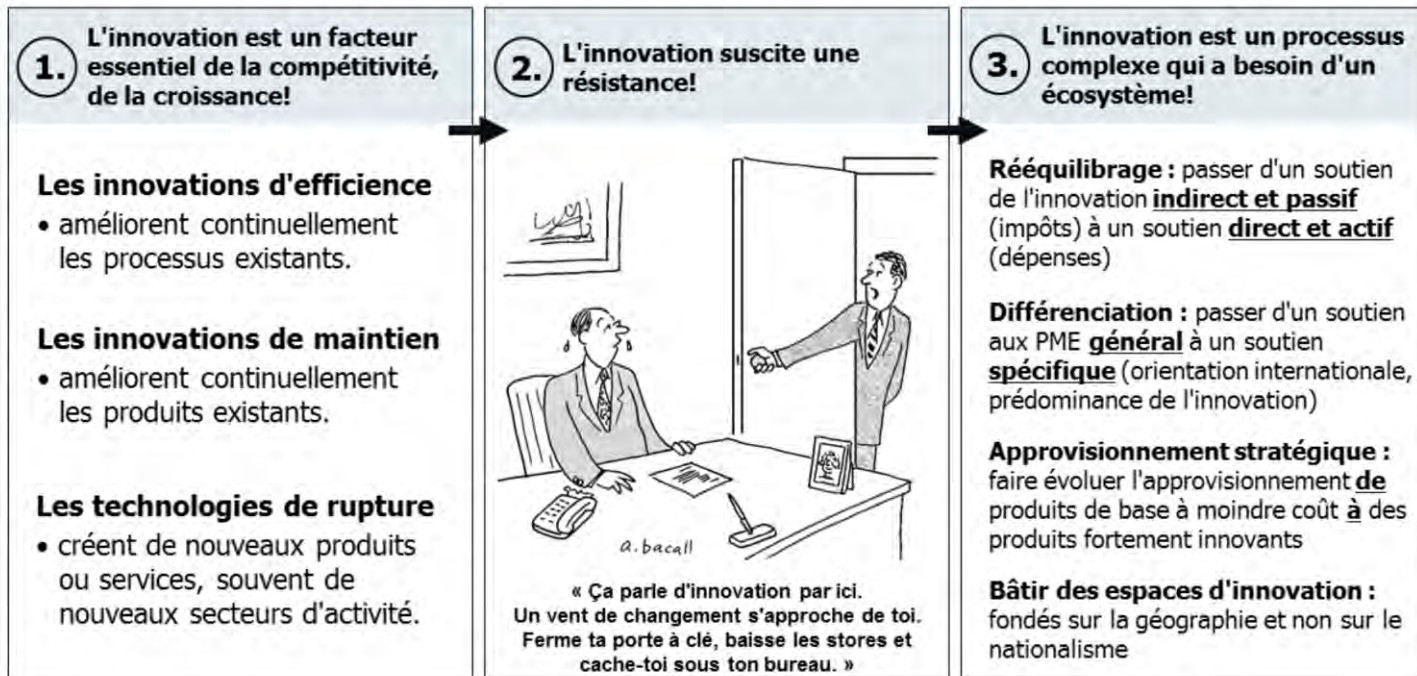


Sources : FEM, OCDE



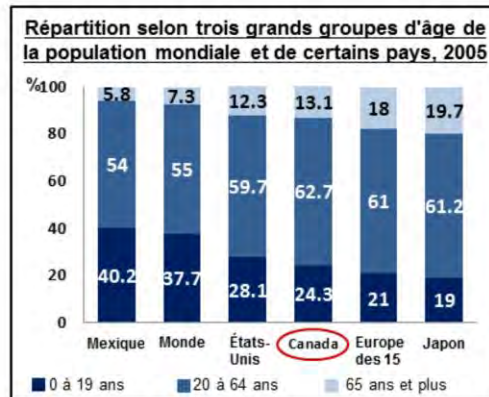
L'innovation et l'entrepreneuriat sont des facteurs essentiels du succès économique. L'innovation constitue non seulement le moteur de la croissance de la productivité et de la compétitivité, mais également du niveau de vie. Il est important de noter que la recherche n'est pas synonyme d'innovation et que le hasard ne constitue pas une stratégie d'innovation --- l'innovation exige une volonté de prendre des risques, d'intégrer les changements dans les systèmes de gestion et d'encourager l'entrepreneuriat. **L'innovation a besoin d'un « écosystème de l'innovation ».**

L'innovation constitue le moteur de la croissance de la productivité, de la compétitivité et du niveau de vie --- elle a besoin d'un écosystème qui lui est propice et ne peut compter sur le hasard --- cependant, au Canada, nous ne créons pas ce genre d'écosystème à grande échelle!



Le vieillissement de la population a une incidence sur tout et une société vieillissante récompense le talent! Le Canada vieillit, ce qui entraîne les conséquences suivantes : la croissance canadienne potentielle ralentira de manière significative; les finances publiques seront soumises à de fortes pressions en raison d'une baisse des recettes et d'une augmentation des dépenses liées au vieillissement de la population; la demande en éducation baissera, faisant place à une demande plus élevée de soins dans les hôpitaux; les besoins en matière d'habitation changeront; les régimes de retraite deviendront une source de revenus plus importante; et les priorités politiques changeront. Tout se rééquilibre, mais **l'immigration, l'éducation et la souplesse du marché du travail sont les seuls antidotes au vieillissement en matière de croissance.**

Le vieillissement de la population est un autre « perturbateur » --- il a tout simplement une incidence sur tout. Si le vieillissement récompense le talent, la « politique du vieillissement », présente un risque pour les budgets alloués à l'enseignement.



Conséquences du vieillissement

- Croissance potentielle ↓
- Équilibre budgétaire ↓
- Enseignement ↓
- Coûts liés aux soins de santé et à la retraite ↑
- Épargne ↓?
- Habitation ↑↓

Un tsunami de forces remodèle l'enseignement supérieur. L'éducation est confrontée aux vortex de l'évolution de l'approvisionnement (baisse du nombre d'inscriptions dans les sociétés vieillissantes, expansion de l'accès à l'éducation dans de nombreuses économies émergentes), de la demande (compétences différentes) et des processus (la technologie est au cœur de mes cours en ligne ouverts à tous). La société recherche l'inclusion, l'excellence, la différenciation et de meilleurs résultats; trop souvent, les systèmes d'éducation offrent toujours la même chose. **Le statu quo n'est pas un modèle viable pour l'enseignement supérieur de demain.**

Un tsunami de forces remodèle l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale – sommes-nous disposés à nous attaquer au statu quo que l'on constate au Canada ou laisserons-nous les innovations provenant des autres régions du globe nous perturber?



-  1. Revenus de sources traditionnelles --- **en chute**
-  2. Exigences de rendements plus élevés en matière d'éducation --- **en hausse**
-  3. Demande de transparence du public et des autorités gouvernementales concernant le rendement du système d'éducation et les résultats pour les étudiants --- **en hausse**
-  4. Nouveaux modèles d'entreprise pour les études supérieures --- **arrivée**
-  5. Mondialisation de l'éducation --- **en hausse**
-  6. Mobilité sociale et inégalité en matière de revenu et d'éducation --- **lien**

De bonnes références font partie intégrante des bons systèmes de gestion. Les classements sont une forme d'évaluation des performances comportant à la fois des forces et des faiblesses et ils peuvent contribuer à modeler une marque dans un marché incertain. Il existe de nombreux classements internationaux d'université avec des méthodes de mesure qui divergent – certains ont recours à des sondages, d'autres à des données quantifiables ou à un mélange de données qualitatives et quantitatives.

Aperçu des classements mondiaux de diverses universités en 2014 : ils diffèrent les uns des autres, ils influent sur la perception des marques, ils sont riches en enseignements – mais seulement 3 ou 4 universités canadiennes figurent parmi les 100 meilleures dans l'ensemble des sondages – est-ce suffisant?

Classement des universités canadiennes	Classement mondial des universités du THE <i>Times Higher Education</i>	Classement académique des universités mondiales (ARWU) Shanghai Ranking Consultancy	Centre for World University Rankings CWUR (nouveau en 2012)
Les 100 meilleures	• Université de Toronto (20) • Université de la Colombie-Britannique (32) • Université McGill (39) • Université McMaster (94)	• Université de Toronto (24) • Université de la Colombie-Britannique (37) • Université McGill (67) • Université McMaster (90)	• Université de Toronto (31) • Université McGill (42) • Université de la Colombie-Britannique (61)
101 à 200	• Université de Montréal (113) • Université de l'Alberta (124) • Université de Victoria (173) • Université d'Ottawa (188)	<u>Groupe de 101 à 200</u> • Université de l'Alberta • Université de Montréal • Université de Calgary	• Université de l'Alberta (103) • Université de Montréal (134) • Université McMaster (141) • Université Western (152) • Université de Calgary (166)
201 à 300	<u>226 à 250</u> • Université de Calgary • Université Carleton • Université Dalhousie • Université Laval • Université Simon Fraser • Université Western • Université York <u>251 à 275</u> • Université Queen's • Université de Waterloo	<u>Groupe de 201 à 300</u> • Université Dalhousie • Université Laval • Université Queen's • Université Simon Fraser • Université de Guelph • Université d'Ottawa • Université de Victoria • Université de Waterloo	• Université d'Ottawa (212) • Université de Manitoba (220) • Université Laval (226) • Université Queen's (277) • Université de Waterloo (280) • Université Dalhousie (284)

L'enseignement et l'emploi voient se profiler à l'horizon des « technologies de rupture ». La nouvelle révolution technologique va instaurer une course entre les technologies, qui vont modifier la nature des emplois futurs, et un système éducatif préparant les diplômés à ces futurs emplois. Le Canada aura besoin de diplômés capables de s'adapter continuellement et d'un système éducatif à même de leur permettre de développer leurs compétences.

L'enseignement et l'emploi voient se profiler à l'horizon des « technologies de rupture ». Comment gagnerons-nous la « course qui oppose la technologie et l'éducation »?

Le Canada a besoin de diplômés qui :

sachent lire, écrire, compter et bien s'exprimer --- il s'agit de l'enjeu principal



- + soient créatifs et fassent preuve d'esprit critique
- + soient animés d'un fort esprit d'entreprise sur le plan commercial et social
- + soient en mesure de tirer parti des nouvelles technologies
- + soient capables de collaborer avec différentes équipes
- + n'aient pas peur de l'échec et qui fassent preuve de résilience

Le Canada a besoin d'un système d'éducation axé sur : l'inclusion, l'excellence et la différenciation :

- ✓ **Excellence** – par rapport aux meilleures universités mondiales, de la maternelle à la 12^e année, au collège, à l'université, à la recherche, etc.
- ✓ **Différenciation** – adoption d'une approche systémique, concentration des ressources limitées sur un système fondé sur l'excellence.
- ✓ **Apprentissage numérique** – être à la fine pointe de cette transformation, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des établissements.
- ✓ **Internationalisation** – plus d'étudiants étrangers au Canada; plus d'étudiants canadiens à l'étranger.

Source : « Le futur de l'emploi: quels sont les métiers qui peuvent le plus facilement être informatisés? » C. Frey et M. Osborne (2013)

L'image de marque d'un pays est un atout, un « bien public ». L'image de marque est importante pour les entreprises et les pays. Dans un monde en mouvement, l'image de marque de bon nombre d'entreprises dépend en partie de celle de leur pays. Dans un monde qui valorise les ressources, le bon niveau d'éducation de la main-d'œuvre, les capacités de recherche et la règle de droit, le **Canada dispose d'une image de marque au potentiel inexploité à l'échelle mondiale.**

L'image de marque est essentielle – pour attirer des talents, des capitaux et des partenaires. Le Canada dispose d'une image de marque au potentiel inexploité à l'échelle mondiale, notamment dans le domaine de l'enseignement – et cela a un coût pour le pays.

**Notre image de marque
actuelle à l'échelle mondiale**



**Le potentiel de notre image
de marque à l'échelle mondiale**

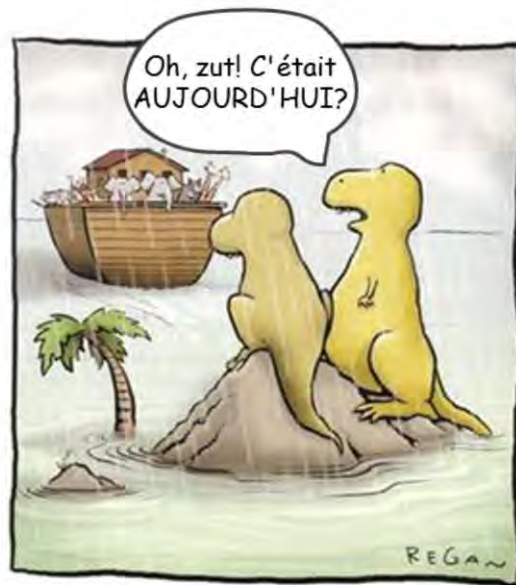
« Intéressant! »

- ✓ Talent : bassin de diplômés bien formés, férus de technologie
- ✓ Universités solides, économie fondée sur la connaissance
- ✓ Politiques macroéconomiques solides
- ✓ Institutions dignes de confiance, règle de droit
- ✓ Système financier solide, institutions financières de classe mondiale
- ✓ Ressources naturelles abondantes

Le leadership est essentiel en période de transformation. Les changements exigent des chefs de file et pas seulement des administrateurs – dans l'enseignement supérieur, les entreprises et le gouvernement. C'est une chose que d'être surpris par des événements imprévisibles, mais c'en est une autre, totalement inexcusable celle-là, que d'être surpris par des tendances évidentes. **Nous avons besoin de chefs de file qui sont disposés à remettre en cause le statu quo et non à s'y cramponner.**

Dans les périodes de changements importants : la stratégie l'emporte sur le hasard et il n'y a pas de place pour la complaisance!

COMPLAISANCE



Source : Dan Regan, 2010

NÉCESSAIRES : STRATÉGIES D'« ÉCONOMIE DU SAVOIR »

- ✓ **Compétences tournées vers la stratégie de demain**
 - Être des adeptes de la première heure, peut-être même des perturbateurs
- ✓ **Stratégie de différenciation**
 - Adopter une approche systémique
- ✓ **Stratégie axée sur l'entrepreneuriat**
 - Partie intégrante de chaque programme et de chaque culture universitaires
- ✓ **Stratégie d'apprentissage par l'expérience**
 - S'appuyant sur les meilleures pratiques
- ✓ **Stratégie visant les étudiants étrangers**
(y compris l'image de marque)
 - Bonne en matière d'enseignement et d'immigration
- ✓ **Leadership**
 - En période de changements, on a besoin de chefs de file et non d'administrateurs