

Stratégies globales

Le cas de la
MASSACHUSETTS STATE UNIVERSITY

Prosper Bernard, Ph.D. ♦ Michel Plaisent, Ph.D.
Pascal Pecquet, Ph.D. ♦ William J. Raynor, DBA



Presses de l'Université du Québec

Stratégies globales

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450,

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand,

Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France

Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation,

Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100,

Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique

Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse

Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Stratégies globales

Le cas de la

MASSACHUSETTS STATE UNIVERSITY

Prosper Bernard, Ph.D. • Michel Plaisent, Ph.D.
Pascal Pecquet, Ph.D. • William J. Raynor, DBA

2011



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Conception de la couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2011 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés –

© 2011, Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2^e trimestre 2011 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec /
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada



TABLE DES MATIÈRES

MASSACHUSETTS STATE UNIVERSITY (MSU).....	1
Historique.....	3
Modèle organisationnel – Démocratie.....	4
Premier changement de modèle : diviser pour régner	7
Syndicats.....	8
Le Conseil d'administration (CA)	8
Le sénat	9
Style de leadership.....	9
Recettes, budgets, financement et dette	10
L'expansion internationale.....	10
L'historique du MBA pour les cadres	11
L'expansion internationale du MBA : une stratégie émergente.....	13
La concurrence du MBA pour les cadres	19
Les rumeurs et leurs conséquences	19

La réaction du doyen.....	20
Des enjeux importants dans un seul département – DAA	21
Des rumeurs et des actions.....	26
Plus de négativité et d'obstacles.....	27
QUELQUES QUESTIONS À DÉBATTRE	32
LA MSU DEUX ANS PLUS TARD: ÉPILOGUE.....	35

NOTE IMPORTANTE

Le cas MSU de cette série est imaginaire. Toute ressemblance avec des personnes ou des organisations existantes ou ayant existé ne serait que pure coïncidence.

Ce cas a été imaginé pour que les étudiants puissent discuter des enjeux en gestion.

L'usage du masculin n'a pour but que d'alléger le texte.

Dans ce texte, « Dr » est utilisé comme synonyme de « Ph. D. en gestion ».



Cas n°
18

MASSACHUSETTS STATE UNIVERSITY (MSU)¹

Ce cas sert de base de discussion, avec les étudiants, des enjeux dans les domaines suivants :

- » affaires internationales;
- » affaires politiques;
- » comportement organisationnel;
- » administration publique;
- » management;
- » gouvernance;
- » gestion universitaire.

Dans le cadre de ce cas, on doit examiner :

- » les différentes façons de pénétrer un nouveau marché;
- » les stratégies pour mener les affaires internationales d'un point de vue organisationnel;

1. Ce texte a été traduit de l'américain avec l'autorisation des auteurs. Ce cas a été élaboré à seule fin de discussion. Il ne représente aucune situation réelle. Il a été élaboré par Joyce Burns (Ph. D.) et son groupe de recherche et des étudiants de deuxième cycle.

- » la réussite ou l'échec dans les affaires internationales;
- » l'impact des « rumeurs » : comment les gérer ;
- » la responsabilité financière des administrateurs publics;
- » les enjeux en administration publique.

MASSACHUSETTS STATE UNIVERSITY (MSU)

► HISTORIQUE

La Massachusetts State University (MSU) a été créée par l'État du Massachusetts en 1976 pour être une alternative aux célèbres écoles et instituts de la région. Elle est située à 30 kilomètres à l'ouest de Boston, à proximité des anciennes et prestigieuses universités traditionnelles des États-Unis. La MSU s'est développée rapidement, et elle se compose maintenant d'une dizaine d'écoles avec plus de 28 000 étudiants. La MSU est déficitaire dans cinq de ses dix facultés ou écoles.

L'école de gestion de la MSU est, de loin, la plus grande des dix écoles, en plus d'être l'une des plus grandes écoles de commerce (en nombre d'étudiants) en Nouvelle-Angleterre. Cependant, elle n'a pas le prestige de certaines des autres écoles de Boston. L'école de commerce de la MSU offre plusieurs programmes de premier cycle et d'études supérieures, tels que le programme du MBA pour les cadres, celui de MS en management, et une maîtrise en gestion de projet. Le programme de doctorat (Ph.D.) est également donné dans toutes les disciplines de la gestion.

La MSU est accréditée par la New England Association of Schools and Colleges (NEASC). L'école de gestion est accréditée par l'European System for International Schools (ESIS). Toutefois, l'école de commerce n'est pas accréditée par The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)².

2. L'AACSB est l'accréditation reconnue comme étant la plus importante du monde universitaire en gestion.

► MODÈLE ORGANISATIONNEL – DÉMOCRATIE

Depuis sa création, la MSU a été conçue pour fonctionner avec une structure organisationnelle innovante dans laquelle les directeurs, les doyens, les vice-présidents et le président sont élus par les professeurs. Les règlements administratifs de l'université doivent aussi être approuvés par les professeurs. La MSU a été établie afin d'offrir un modèle « participatif », et conçue pour fonctionner comme une démocratie « de travail ». Dans ce modèle, les professeurs ont été investis d'une autorité considérable sur les politiques administratives et universitaires de l'institution ainsi que dans les fonctions de prise de décision. De par sa conception, la faculté contribuait activement à l'orientation et au développement de la MSU et des communautés aidées par l'établissement.

Les directeurs des départements élus occupent deux fonctions : l'une en tant que représentants de la faculté, l'autre en tant qu'administrateurs institutionnels responsables sous l'autorité du vice-président élu. La plupart du temps, les directeurs étaient plus portés vers leur premier rôle : représenter les professeurs. En outre, selon le règlement numéro 1 de la MSU, toutes les décisions importantes, telles que les promotions des professeurs de haut rang, le recrutement, la titularisation et les évaluations des professeurs, devaient être prises par un vote de tous les professeurs en conformité avec les critères établis. Le dernier lundi de chaque mois, les professeurs doivent se réunir en assemblée des professeurs, à l'image d'un congrès. Lors de ces assemblées, plusieurs questions sont soulevées ; les résolutions sont votées et communiquées au vice-président de l'université. Ce dernier fait alors parvenir les résolutions adoptées au conseil d'administration pour les questions relevant de sa compétence,

telles que l'affectation de certains membres du corps professoral. De plus, certains groupes ont l'obligation de participer activement à l'administration de la MSU.

Les professeurs de la MSU sont d'abord et avant tout responsables de leurs résultats dans trois domaines spécifiques: 1) l'enseignement; 2) la recherche; 3) les services communautaires. La MSU étant une université orientée vers la recherche, le deuxième élément est d'une importance capitale dans les évaluations des professeurs et lors des promotions. Des règlements de l'école autorisent les membres du corps professoral à accepter de faire de la consultation externe, tant que les professeurs continuent d'avoir un bon rendement dans les trois composantes de leur tâche.

Dans la culture de la MSU, le professeur est valorisé et joue un rôle essentiel dans la réussite de l'école et la croissance de l'université. En outre, les professeurs améliorent l'image de l'école en jouant un rôle actif dans la société. Enfin, les professeurs se sentent tranquilles quant à leur avenir grâce à la liberté universitaire et intellectuelle qui leur est garantie et à leur liberté d'expression.

Afin de s'assurer qu'aucun individu ou aucun groupe marginal ne soit en mesure de monopoliser les structures et les politiques de l'université pendant une longue période, les fondateurs de l'université avaient aussi établi, comme mesure supplémentaire, des limites de durée pour les mandats de tous les postes électifs. Aucun individu ne peut occuper pendant plus de deux mandats de trois ans un poste électif au sein de l'université. Cette limite de temps a l'avantage supplémentaire de stimuler l'intérêt et la participation des professeurs dans l'organisation et à la direction de l'université.

En raison de la pratique instaurée qui veut que « l'on n'occupe pas un poste trop longtemps », le leadership change constamment. Le modèle « participatif » dont profitent l'organisme universitaire, ses membres et la communauté est fondé sur la participation dynamique et sur la collaboration des professeurs de l'université.

Parmi les départements de l'université, le département d'administration des affaires (DAA) était de loin le plus grand. En décembre 1996, le DAA regroupait 125 professeurs à plein temps et 200 chargés de cours. Les directeurs du DAA, élus par les professeurs, avaient toujours insisté sur leur rôle de représentant des professeurs auprès de l'administration centrale.

Le DAA exerçait une influence considérable sur l'environnement politique de la MSU. Dans le passé, le DAA a été en mesure de contrôler l'élection du vice-président. Au sein du département d'administration des affaires, des professeurs ont été regroupés selon leur discipline ; cependant, ils pouvaient œuvrer dans plus d'un domaine. Par exemple, un professeur pouvait enseigner en marketing ainsi qu'en gestion internationale. Un autre professeur pouvait enseigner dans le domaine des systèmes d'information, de la comptabilité et des statistiques. Cette pratique de l'enseignement interdisciplinaire conduisait à une plus grande flexibilité et à l'amélioration des interactions entre disciplines, ainsi qu'à prévenir le cloisonnement qu'on observe souvent dans d'autres écoles de gestion. Le DAA est l'un des départements les plus dynamiques de l'université.

► **PREMIER CHANGEMENT DE MODÈLE :
DIVISER POUR RÉGNER**

Le DAA détenait un grand pouvoir politique grâce à son grand nombre de professeurs. Pendant longtemps, l'administration centrale a voulu diviser le DAA afin d'en diminuer la puissance. Toutefois, en raison de la structure démocratique, la division n'a pu se faire facilement. En 1998 était élue une directrice vulnérable et peu expérimentée. L'administration centrale a convaincu cette dernière que la division du DAA en quatre nouveaux départements constituerait un meilleur modèle de gestion. En raison de la croissance rapide de l'école de gestion, de nombreux professeurs étaient relativement nouveaux dans l'université, et la plupart d'entre eux ont accepté la décision de l'administration centrale. Les professeurs qui s'y sont opposés comme le Dr Berry, ont été écartés sous le prétexte qu'ils étaient « vieux » et « dépassés ».

En 1999, le DAA a été divisé en cinq départements, chacun portant un nom différent, sous l'égide de l'école de gestion. L'acronyme DAA a été retenu comme la désignation du nouveau « département d'action et d'affaires ». Le nombre de professeurs du DAA a été réduit à vingt-cinq cette année-là. En 2004, le nouveau DAA avait réussi à porter ce nombre à quarante. En même temps, l'administration centrale de la MSU a créé un nouveau poste de doyen de l'école de gestion pour regrouper les quatre nouveaux départements ainsi que le département d'économie et le département de tourisme. L'école de gestion a été créée seulement de nom, le doyen n'ayant pas voix au chapitre sur le budget. Les deux premiers doyens de l'école de gestion ont agi en tant que représentants des professeurs qui les avaient élus. Les deux doyens ont démissionné avant la fin de

leur mandat, car ils étaient insatisfaits des relations avec l'administration centrale. Le fait que cette dernière ne leur permettait pas de gérer les ressources faisait partie des griefs et des enjeux en cause.

Dans la nouvelle structure, pour toutes les écoles et facultés de l'université, le doyen se rapporte à un vice-président (actuellement le Dr Francis Lord). Le vice-président, lui, se rapporte au président de la MSU (actuellement le Dr Ronald Davis). Il y a quatre autres vice-présidents pour l'administration et le soutien administratif. Les doyens n'ont aucun pouvoir direct sur l'allocation des ressources, puisque les fonds sont gérés par l'administration centrale.

► SYNDICATS

Il y a trois syndicats à la MSU: un pour le corps professoral à temps plein, un pour le corps professoral à temps partiel et un pour les autres membres du personnel. Le président de la MSU, le Dr Davis, avait précédemment occupé le poste de président du syndicat des professeurs (SPUM). On examinera plus loin le rôle des syndicats.

► LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Le conseil d'administration est formé de la façon suivante:

- » le président;
- » les vice-présidents;
- » 4 professeurs élus par les professeurs;
- » 5 personnes de l'extérieur nommées par le gouverneur sur recommandation des divers groupes (les « socio-économiques »);
- » 1 étudiant élu par les étudiants.

Les vice-présidents et le président se rencontrent avant les réunions du CA. En général, les vice-présidents doivent voter comme le président, sinon ils doivent démissionner. C'est la règle ministérielle.

Un professeur membre du CA a souvent dit que les socio-économiques sont des personnes serviles, des marionnettes, car ils votent toujours comme le président et interviennent peu. Il faut noter que les représentants socio-économiques ne sont pas rémunérés.

Il faut aussi noter qu'à la MSU tous les postes de gestion des affaires universitaires, incluant ceux des doyens, des vice-présidents et du président, se libèrent après une période limite de 3 à 4 ans et ne sont renouvelables qu'une seule fois. Les mandats des cadres de soutien administratif n'ont pas de limite de temps.

► LE SÉNAT

Les décisions concernant les affaires universitaires sont prises par le sénat. C'est un organisme important formé des représentants des facultés et présidé par un des vice-présidents. Les professeurs ont le contrôle du sénat. Cependant, plusieurs décisions doivent être entérinées par le CA.

► STYLE DE LEADERSHIP

Le Dr Davis est un leader démocratique. Le Dr Lord, l'actuel vice-président, est moins démocratique, pour ne pas dire autocratique, quoiqu'il ait accédé à ce poste à l'issue d'une élection démocratique au sein du corps professoral.

► RECETTES, BUDGETS, FINANCEMENT ET DETTE

La MSU ne pouvait pas déterminer elle-même le montant des frais de scolarité, car ceux-ci sont fixés par l'État. La MSU retire 70 % de ses revenus de l'État du Massachusetts. Pour le fonctionnement, la MSU reçoit une subvention pour chaque étudiant. Elle obtient également un budget d'investissement de l'État pour financer la construction et les nouvelles technologies. À partir de juin 2005, la MSU présentait un déficit cumulé de 9 millions de dollars (et en hausse). Elle a un urgent besoin de trouver de nouvelles sources de revenus.

► L'EXPANSION INTERNATIONALE

Dans l'administration centrale, la MSU dispose d'un « bureau des affaires internationales » (BAI). Le nouveau directeur du BAI, nommé en 2004, M. Jack Rider, a reçu un mandat précis pour faire de la MSU la première université internationale. M. Rider n'a aucune véritable expérience dans le domaine de la gestion de projets internationaux, mais il a commencé son apprentissage. Il doit développer plus de projets internationaux, puisqu'une partie de ses revenus provient de ces mêmes projets. Une des missions du BAI consiste à recruter 8 % des étudiants de la MSU à l'étranger. Cependant, à l'heure actuelle, seulement 1,7 % de la population étudiante est composée d'étudiants venant de l'étranger. Bien que l'administration centrale ait tenté de développer des projets internationaux dans le passé, ces projets n'avaient connu que très peu de réussites tout en rapportant de maigres bénéfices à l'université. Toutefois, quelques-uns des projets ont été profitables aux étudiants, comme le programme d'échanges permet-

tant aux étudiants de séjourner à l'étranger pendant un semestre, bien que ces projets ne rapportent pas de revenus à l'université.

La MSU a également, dans le cadre de sa mission, la tâche d'internationaliser ses programmes, ainsi que celle de promouvoir le développement et la coopération internationale. Le budget de la MSU, cependant, ne permet pas d'investissement direct dans un tel développement international. La MSU, par conséquent, n'a jamais investi d'argent dans l'expansion internationale, sauf pour défrayer les frais de déplacement des administrateurs de haut niveau qui avaient tenté de nouer des relations avec des universités étrangères. Ainsi, malgré la mission de développer les projets internationaux, pratiquement aucune mise en œuvre réussie des plans projetés n'a eu lieu avant 1994.

► L'HISTORIQUE DU MBA POUR LES CADRES

Le programme de MBA pour les cadres a été créé en 1983. Dans le passé, les directeurs des programmes d'études supérieures tels que le MBA étaient choisis par la faculté. En 2003, cela a changé. Les administrateurs étaient désormais élus par un corps électoral restreint.

Il y a eu en moyenne trente étudiants par an durant les quatre premières années. En 1986, le nombre d'étudiants tombait à douze. Ceci s'explique par le fait que le directeur de l'époque voulait peu d'étudiants. En 1987, le Dr John Berry est devenu directeur du programme de MBA, et le nombre d'étudiants est passé de douze à trois cents. Des programmes spéciaux ont été offerts à des groupes spécifiques, tels que la Massachusetts High Women Executive League. Ce programme avait été développé par le Dr Berry pour les dirigeantes des

grandes sociétés. D'autres programmes ont également été offerts dans les villes voisines. Le programme de MBA pour les cadres était très rentable, en termes d'argent et de prestige.

Comme il arrive souvent dans les organisations, le contrôle a suivi l'expansion. En 1990, un nouveau directeur a été élu. Il a voulu prendre le contrôle et a réduit le nombre d'étudiants de deux cents à quinze, parce que c'était plus facile à gérer et à contrôler. Le contrôle absolu a entraîné la hausse du déficit. L'administration centrale ne s'est pas opposée à cette réduction draconienne du nombre des étudiants. Puis, en 1995, le Dr Arthur Serrano est devenu directeur du programme. Ce dernier, comme le professeur Berry, est un promoteur. Au cours des quatre années suivantes, le programme est passé de quinze étudiants à quatre cents. Le Dr Serrano a développé le MBA dans quatre villes. Le programme est alors passé à 600 étudiants à la fin de 2002. Au terme de son second mandat, le Dr Serrano a dû quitter son poste en vertu du règlement de l'université.

Le Dr Serrano n'a jamais officiellement reçu de remerciements pour tous les efforts de développement qu'il a déployés et pour les millions qu'il a rapportés à l'université. En fait, certains professeurs et certains administrateurs ont toujours cru qu'il y avait quelque chose de louche dans sa réussite au cours de son mandat. Des rumeurs circulaient voulant qu'il devait y avoir « quelque chose pour lui », qu'il devait y avoir « de la fraude ». L'administration centrale a simplement récupéré l'argent. Le Dr Serrano a été traité en homme politique déchu, ce qui se produit souvent dans l'administration publique.

► L'EXPANSION INTERNATIONALE DU MBA : UNE STRATÉGIE ÉMERGENTE

Lors d'une tentative de l'université pour trouver des revenus supplémentaires et devenir plus internationale, une stratégie novatrice a vu le jour au milieu des années 1990. Quatre professeurs dynamiques et entrepreneurs de l'école de gestion ont lancé une campagne internationale en utilisant leurs contacts à l'étranger et en adaptant les programmes universitaires. Ces quatre professeurs travaillaient déjà comme consultants, organisateurs de séminaires à l'étranger, et ils jouissaient de revenus qui s'ajoutaient à ceux que leur procurait leur travail à l'université. Ils ont fait de leurs clients personnels des clients pour l'université.

Le programme de MBA pour les cadres de la MSU à l'étranger est né parce que les professeurs sont devenus des promoteurs. Ceux-ci ont choisi de mettre leurs contacts et leurs ressources au service de la MSU.

Le premier programme délocalisé a été réalisé en 1995 grâce aux contacts du Dr Berry. Il s'agissait d'un programme de formation avec l'université la plus prestigieuse en Argentine et il conférait un diplôme de MBA de la MSU. Le programme éducatif a été développé par le Dr Berry, avec le Dr Arthur Serrano qui, à cette époque, était le directeur général du programme de MBA.

Dès ce premier projet de coentreprise éducatif réalisé avec succès, un prototype simple a été conçu pour d'autres programmes internationaux de coopération. Les universités étrangères participantes paieraient à la MSU 20 % des revenus bruts produits par ces programmes, et couvriraient tous les frais associés à leur réalisation. Cela comprenait toutes les dépenses, telles que les honoraires des professeurs, les frais de déplacement, les coûts de

recrutement, et tous les frais locaux. Le partenaire devait couvrir tous les frais de déplacement des professeurs de la MSU tels que le transport vers les lieux d'enseignement tant internationaux que locaux. L'université étrangère participante était également responsable du programme de publicité à l'étranger et du recrutement des étudiants, en plus de devoir offrir des locaux, les fournitures, le matériel et d'assurer l'administration locale du programme. Enfin, le partenaire devait payer les salaires des professeurs de la MSU participant au projet de coentreprise, à titre d'enseignant ou de coordonnateur. Les diplômes d'études supérieures conférés par la MSU répondent à toutes les exigences de la MSU ainsi qu'aux règles de tous les organismes d'accréditation. Il s'agit du même programme que celui qui est enseigné à Boston.

Les cours du programme de MBA international pour les cadres offerts à l'étranger ne peuvent bénéficier des subventions de l'État du Massachusetts. Les 20 % versés à la MSU par le partenaire étranger représentent un « revenu net » pour la MSU, l'université n'ayant presque pas de dépenses directes à assumer. Les honoraires payés aux professeurs de la MSU pour les cours intensifs à l'étranger sont comparables au salaire que reçoivent les chargés de cours aux États-Unis. L'allocation déboursée pour la coordination (par cohorte) est équivalente à la somme payée pour enseigner dans une seule classe. Les cours, appelés classes du weekend, sont habituellement offerts du jeudi au dimanche, dans le cas de ceux qui se donnent en classe. Le reste du programme est donné en ligne. Dans plusieurs endroits les cours se donnent deux fins de semaine de suite (le samedi et le dimanche).

Les professeurs de la MSU donnent les cours à l'étranger en sus de leur charge normale. Les cours à l'étranger représentent du « travail supplémentaire ». Les professeurs n'ont jamais renoncé à leurs cours sur le campus pour se rendre à l'étranger. Ce modèle initial est devenu le prototype de tous les projets internationaux ultérieurs. Comme convenu dans le programme, l'école partenaire exigeait de 12 000 \$ à 16 000 \$ par étudiant. Une classe de 25 étudiants avec des frais de scolarité moyens de 14 000 \$ par étudiant rapporte 350 000 \$ au partenaire. Les 20 % du montant brut à verser à la MSU représentent alors 70 000 \$. Le coût pour l'université étrangère pour l'enseignement, les frais de coordination et toutes les dépenses courantes serait d'environ 120 000 \$. Cela laisserait 160 000 \$ de recettes pour le partenaire étranger, les frais de fonctionnement locaux, les frais de commercialisation, la prestation des installations, etc. Dans cet exemple, en tenant compte des frais de scolarité et des frais courants, la MSU retire un « profit » de 70 000 \$ à 100 000 \$ pour chaque cohorte à l'étranger chapeauté par son corps professoral.

Les quatre professeurs qui ont développé et mis en place la stratégie des programmes internationaux pour la MSU ont utilisé leurs contacts pour offrir des programmes de la MSU pour la formation des cadres à l'étranger en anglais, en espagnol et, dans un cas, en français. Les programmes offerts en coentreprise avec des partenaires étrangers sont structurés de manière à ce que la MSU n'investisse pas un sou dans les infrastructures ou dans le marketing. Certains programmes ont été offerts selon un modèle *sur mesure*, c'est-à-dire spécialement conçus pour les cadres d'une entreprise particulière à l'étranger, comme ce fut le cas pour IBM, KPMG, Xerox, Banco de Argentina et d'autres. Pour le développement de ces projets, les promoteurs n'ont jamais reçu d'argent

de la MSU. Les développeurs ont investi leur temps et leur argent. Les professeurs recouvraient leurs investissements en temps et en argent par l'enseignement et par la coordination des programmes. La MSU était l'une des rares universités des États-Unis à offrir des programmes sur mesure à l'étranger.

En raison de la réussite des projets internationaux, de nombreux administrateurs de la MSU en sont venus à croire que tout le monde voulait acquérir la MSU et qu'il n'y avait qu'à signer un contrat type. Pourtant, la MSU n'a pas été facile à vendre. C'était une jeune université implantée dans une région qui compte déjà de nombreuses universités de renom. C'est ainsi que les négociations avec la France ont demandé quatre ans.

L'université, les professeurs et les membres de haut rang de la collectivité universitaire bénéficient des projets du programme international. Les professeurs perçoivent des revenus supplémentaires et l'université ajoute à ses revenus courants le « revenu net » provenant des projets. En outre, l'université assure une présence à l'étranger, ce qui, dans la plupart des cas, contribue à l'objectif de la MSU de recruter des étudiants étrangers en gestion et dans toutes les autres disciplines pour le campus principal. On estime que 200 étudiants étrangers, soit 1 % de la population étudiante, ont déjà été ainsi recrutés (dans d'autres programmes), même si la présence de la MSU dans leur pays est modeste.

Il faut souligner que dans tous les projets, le MBA est conféré en stricte conformité aux règles et aux directives de la MSU. Les professeurs ont les mêmes responsabilités pour les cours dispensés à l'étranger que pour ceux qui se donnent sur le campus. La seule différence

réside dans le calendrier des classes offertes à l'étranger. Pour celles-ci, les cours durent six semaines. Les trois premières semaines de chaque cours sont consacrées à la préparation des étudiants. Vient ensuite un cours intensif qui comprend des séances d'une durée totale de trente-deux heures en classe, réparties sur une période de quatre à six jours. Enfin, les étudiants auront à réaliser un projet après la classe et auront un travail à faire en ligne. Quand l'enseignant n'est pas sur place, il communique avec les étudiants par Internet.

Le promoteur du projet international est le coordinateur ou le chef de ce projet et il en est la personne ressource. Cette façon de procéder provient d'une résolution qu'avait fait adopter le Dr Serrano.

Les quatre promoteurs des projets du programme international de 1994 à décembre 2005 étaient :

- » le Dr John Berry;
- » le Dr Arthur Serrano;
- » le Dr Newman Dunn;
- » le Dr Mark Tucker.

Ces quatre professeurs ont élaboré des projets en Amérique latine, en Russie, en Afrique, en France et en Chine. De 1994 à 2005, leur stratégie a eu un impact significatif sur l'université. Ces professeurs étaient motivés et ils ont mis en place quatorze projets internationaux qui ont connu beaucoup de succès. La MSU n'a jamais perdu d'argent et n'a jamais investi un sou. Les promoteurs ont utilisé les revenus provenant des travaux de coordination pour élaborer de nouveaux projets. La roue tournait. Le modèle mis en place était parfait.

Les coordonnateurs avaient besoin de choisir les instructeurs pour les projets internationaux parmi les professeurs de l'école de gestion. Les professeurs retenus pour enseigner à l'étranger ont été choisis selon les critères suivants :

- » évaluation par les étudiants dans les programmes nationaux, en particulier pour le programme de MBA pour les cadres sur le campus ;
- » démonstration de leur ouverture aux différences culturelles ;
- » capacité à enseigner en espagnol pour les projets en Amérique latine, ou en français pour le projet en France. (Bien sûr, les cours sur le campus de la MSU sont toujours en anglais) ;
- » rang académique.

Seuls certains professeurs remplissaient ces critères. Ils étaient souvent choisis pour participer aux programmes internationaux. Ceci a provoqué le ressentiment de ceux qui ont été rarement choisis pour enseigner à l'étranger et de ceux à qui on ne l'a jamais demandé. Certains ont eu l'impression que pour enseigner dans l'un de ces projets il fallait être membre du « club ». M. Tucker a déclaré récemment à un professeur qui lui avait fait part d'un tel sentiment : « Si vous n'êtes pas satisfait, vous devriez aller à l'étranger, comme moi, et développer votre propre projet. » La situation pourrait être comparée à celle d'une agence-conseil ou d'un cabinet d'avocats où le chef de projet sélectionne les gens pour un projet parce qu'il s'estime responsable de la qualité du travail.

► LA CONCURRENCE DU MBA POUR LES CADRES

Le principal concurrent dans le développement de projets internationaux est l'University of Boston on the Mountain (UBM), qui utilise une stratégie très différente de la MSU. Contrairement à cette dernière, l'UBM investit dans le pays visé. Par exemple, l'UBM a investi 1 000 000 \$ pour s'établir en Chine, nouveau marché émergent. En dépit de cet investissement, l'UBM n'a jusqu'à présent aucun projet en marche en Chine, tandis que la MSU a deux projets qui fonctionnent grâce à l'esprit entrepreneurial et aux contacts que les professeurs, en particulier le Dr Berry, y ont développés. Ces deux projets internationaux rapportent à la MSU des revenus sans avoir à déboursier des frais et sans exiger des investissements. De plus, plusieurs étudiants dans d'autres disciplines sont venus de Chine grâce à cette présence sur place.

► LES RUMEURS ET LEURS CONSÉQUENCES

Plusieurs professeurs ont exprimé le désir de participer à des projets internationaux. Seuls quelques-uns d'entre eux ont pourtant été retenus, en raison des critères de sélection de ces projets. Certains des professeurs qui n'ont pas été sélectionnés sont devenus jaloux ou envieux. Certains administrateurs qui n'étaient pas en mesure de voyager sont aussi devenus jaloux ou envieux. En 2004 et 2005, diverses rumeurs sans fondement ont commencé à circuler à propos de « comptes secrets » que les coordonnateurs auraient ouverts à l'étranger. Les professeurs et les administrateurs jaloux qui ne pouvaient participer à des projets internationaux en raison de leurs compétences limitées en langues étrangères, leur manque de sensibilité culturelle ou leur manque de compétence dans d'autres domaines ont fait circuler d'autres fausses rumeurs. Et même si les rumeurs au sein

des organisations sont monnaie courante, les rumeurs, dans cet environnement, ont pris des proportions alarmantes qui amèneront la décroissance du nombre de projets internationaux.

► LA RÉACTION DU DOYEN

En 2003, le modèle d'organisation a été modifié de façon à ce que les directeurs de programme soient élus, non par les membres du corps professoral, mais par un corps électoral composé des directeurs des programmes et des départements. Au cours de cette même année, après la démission du second doyen, un nouveau doyen, le Dr Peter Doster, a été élu.

Le Dr Doster avait une solide réputation en tant qu'économiste, mais pas en tant que gestionnaire. Il était très respecté pour ses recherches et pour avoir cosigné un livre avec le professeur Paul Samuelson plusieurs années auparavant. Il s'agissait du manuel universitaire le plus important dans le domaine depuis de nombreuses années. De plus, le Dr Doster publiait encore beaucoup de livres et d'articles.

Le doyen Doster visait plusieurs objectifs :

- » promouvoir la recherche ;
- » accroître la participation de la MSU au plan international ;
- » maintenir un contrôle absolu ;
- » permettre à tous les professeurs de participer sur un pied d'égalité à tous les volets du programme de projets internationaux ;
- » veiller à ce qu'aucun professeur ne gagne un montant disproportionné (selon lui) par rapport aux autres professeurs ;

- » éviter les risques dans tous les projets ;
- » veiller à ce qu'aucun problème ne se pose avec la NEASC ni avec d'autres agences d'accréditation.

Le Dr Doster craignait que le fait d'avoir un trop grand nombre de projets internationaux de la MSU puisse nuire à son accréditation. En fait, l'organisme d'accréditation avait demandé à recevoir une copie de la stratégie internationale adoptée, mais n'avait pas exigé de modifier cette dernière.

Le Dr Doster a consacré la première année de son mandat à redorer l'image de l'école. Il s'est également fortement impliqué dans la collecte de fonds (la fondation MSU) auprès de l'administration centrale. Il voyait son rôle comme celui de représentant de l'administration centrale, contrairement aux deux doyens précédents qui avaient représenté les professeurs. Le Pr Doster a été perçu comme un leader démocratique jusqu'au moment où il est devenu doyen. Alors, tout a changé.

► DES ENJEUX IMPORTANTS DANS UN SEUL DÉPARTEMENT – DAA

En 2004, le nouveau DAA (*Department of Business Action*) (réduit) comptait 40 professeurs. Les fausses rumeurs concernant l'utilisation des fonds dans les projets internationaux ont pris des proportions alarmantes. Au même moment se produit un conflit au sujet de l'embauche d'un professeur de finance. Les professeurs de finance ont majoritairement opposé une fin de non-recevoir à la candidate, tandis que l'assemblée des professeurs votait pour son engagement. Seuls quatre des 40 professeurs du DAA sont allés voir le doyen et le vice-président afin d'exprimer leurs réserves quant à l'embauche de la candidate.

En raison des objections présentées par ces quatre professeurs, l'administration centrale a refusé de présenter la candidature de la personne à embaucher au conseil d'administration de la MSU. Des rumeurs de relations personnelles et même de comportement inapproprié entre la candidate et un professeur de la MSU se sont mises à circuler. La candidate, la Dre Joan Daley, était connue pour son travail avec son ancienne directrice de thèse, la Dre Jane Moore. On a entendu un membre du corps professoral déclarer : « Je ne veux pas embaucher de couple hétérosexuel ou homosexuel. » (Le style de vie de la candidate et de son président n'avait pas été discuté ouvertement à l'assemblée, mais seulement en privé ou dans de petits groupes informels.) En fait, la candidate était mariée à John Churma, un avocat.

En novembre 2004, au cours d'une assemblée des professeurs, un professeur chevronné et respecté a défendu la Dre Daley, soulignant qu'elle excellait dans l'enseignement et dans la recherche, et que la MSU ne pouvait pas agir de façon discriminatoire, sans quoi elle pourrait se retrouver devant les tribunaux. La résolution d'embauche a été soumise de nouveau à l'assemblée des professeurs, et celle-ci a de nouveau refusé de présenter la candidature au conseil d'administration de la MSU, s'appuyant sur les objections des quatre professeurs. Le directeur de la DAA, dégoûté de la situation, a remis sa démission à la fin de novembre 2004.

Sans consulter aucun professeur, le Dr Doster, doyen de l'école de commerce, a résolu de placer la DAA (un des départements de l'école) sous tutelle, et le vice-président a approuvé cette mesure qui est, selon les règlements administratifs de la MSU, tout à fait exceptionnelle. Le conseil d'administration de la MSU a aussi

approuvé la mesure, supposant que le doyen en avait d'abord informé les professeurs. Le syndicat ne s'y est pas opposé. De nombreux professeurs n'ont jamais compris le véritable rôle du syndicat dans cette affaire. Il faut préciser qu'aucun professeur n'a déposé de grief.

Le 3 janvier 2005, le doyen a décidé de nommer un « tuteur » ou « administrateur délégué », sans avoir consulté les professeurs du département qui, traditionnellement, élaient leurs propres directeurs. Le doyen a refusé de rencontrer les professeurs en groupe, évitant ainsi toute discussion. Le doyen soi-disant « démocratique » a pris la décision sans consultation préalable avec les professeurs du département. La culture de la School of Business venait de changer, passant de la démocratie à l'autocratie.

En outre, tous les professeurs dans chaque département, traditionnellement, se réunissent le dernier lundi de chaque mois. Le Dr Doster ne s'est même pas donné la peine d'assister aux réunions mensuelles de la faculté et d'expliquer, de discuter, ou même simplement d'annoncer sa décision quant à la nomination d'un nouveau tuteur.

Le nouveau directeur, le professeur Paul Thompson, venait de l'école de criminologie pour gérer le DAA. Les professeurs ont été bouleversés et choqués. Le Dr Thompson n'a de doctorat ni en gestion, ni en économie. Avec Paul Thompson à titre de nouveau directeur, l'administration va rapidement passer d'une démocratie à une autocratie. Des réunions mensuelles ont été annulées. En 2005, deux réunions seulement ont eu lieu. En outre, les professeurs n'ont pas été autorisés à prendre la parole.

Curieusement, certains jeunes professeurs ont accepté ce nouveau modèle, y voyant pour eux une bonne affaire. Le nouveau directeur a dirigé le département de façon dictatoriale. Un professeur principal a déclaré au cours d'une réunion : « L'histoire a montré que, dans toute structure sociale, certaines personnes essaient d'en profiter en mettant en place une dictature, et celle-ci n'est bonne que pour elles. »

Le nouveau directeur a utilisé les professeurs plus jeunes comme des « informateurs » à sa solde : en échange de promotions et d'autres récompenses, les jeunes professeurs ont fourni des informations (pas toujours fiables) au nouveau directeur. Entre autres, le nouveau directeur s'interrogeait sur les revenus de certains professeurs. En particulier, il soupçonnait que des professeurs gagnaient « trop » d'argent en plus de leur salaire normal. (Un revenu supplémentaire substantiel est le cas habituel, en tout état de cause, pour la plupart des professeurs des écoles de gestion aux États-Unis).

Il faut noter ici qu'avant 1999, il n'y avait pas de doyen à l'école de gestion de la MSU. Il y avait seulement des départements qui relevaient directement du vice-président. Les directeurs de ces départements étaient élus par les professeurs de leurs départements respectifs, de même que tous les directeurs de tous les programmes universitaires de la MSU.

Au cours de l'année 2005, M. Thompson a annulé toutes les assemblées départementales, à l'exception de deux d'entre elles. Lors de ces deux réunions, les membres du corps professoral n'ont pas été autorisés à prendre la parole. Ce n'était plus une démocratie. En décembre 2005, le doyen n'a toujours pas levé la « tutelle ». À la fête de Noël 2005, on pouvait entendre un grand nombre de commentaires négatifs, des blagues

et des critiques chez les membres du corps professoral. Certains provenaient également du personnel d'autres écoles.

Parmi ces commentaires on pouvait entendre :

- « Nous sommes punis et nous ne savons pas pourquoi. »
- « Je n'ai jamais vu des professeurs aussi humiliés. »
- « Le ciel est en train de nous tomber dessus. »
- « Comment ça se fait que vous êtes des professeurs de gestion et que vous ne pouvez pas vous gérer vous-mêmes ? Que voulez-vous enseigner ? »
- « Souhaitez-vous voter pour votre administrateur actuel ? »

En décembre 2005, lors d'une autre fête de Noël à l'université, un professeur important qui avait travaillé depuis le début pour la MSU a présenté sa perception de la nouvelle culture : la « démocratie au lieu de l'ordre, la collégialité au lieu des politiques imposées, le consensus au lieu de la dictature, la liberté d'expression au lieu de la vision imposée, la liberté d'action au lieu des interdits, l'initiative de la faculté au lieu des formulaires à remplir, la collaboration au lieu du manque de confiance, le respect pour le professeur au lieu de la méfiance. » Il a ajouté des mots qui ne peuvent être reproduits ici.

Dans plusieurs départements de l'école de gestion, les professeurs ont exprimé leur nostalgie pour l'ancien et grand DAA. Plusieurs disaient : « L'environnement était nettement meilleur », « Pourquoi avons-nous accepté la séparation ? »

► DES RUMEURS ET DES ACTIONS

En janvier 2005, le doyen, le Dr Doster, s'inquiétait des rumeurs qui circulaient. Il a décidé d'utiliser l'argent public pour mener une enquête complète sur tous les comptes portant sur les projets internationaux. Il a également choisi d'utiliser l'argent public pour mener une enquête sur certains professeurs qui avaient développé des projets internationaux ou participé à ceux-ci. Cette enquête a alimenté d'autres rumeurs : cette fois, des rumeurs de comportement criminel.

Après 12 mois d'enquête à grands frais, aucune fraude n'a pu être décelée. Le président n'était d'abord pas conscient de l'importance des revenus générés par les projets internationaux. Il l'apprenait maintenant. En fait, ces revenus étaient gérés par le vice-président, le Dr Lord. Après un examen approfondi, le président a été surpris de constater que tous les revenus générés par les projets internationaux avaient été dûment déclarés. Tous les partenaires avaient payé toutes leurs obligations envers la MSU, sauf un en Afrique, où une guerre avait retardé l'opération.

Les gens ont dit que le rapport soulevait certaines questions, mais aucune preuve de fraude n'a été mise au jour. Le doyen n'a pas rendu public ce rapport d'enquête, même après une demande formelle en vertu de la loi fédérale d'accès à l'information dans le domaine de l'éducation. Cette situation a ensuite donné lieu à d'autres rumeurs, encore plus malveillantes. Certains professeurs ont pris des mesures légales pour obtenir le rapport sous le couvert de l'« accès à l'information », tel que stipulé par les lois fédérales et étatiques. Les professeurs n'ont pas fait appel de la décision de la direction.

► PLUS DE NÉGATIVITÉ ET D'OBSTACLES

La négativité et les entraves à la bonne marche du programme de projets internationaux ont persisté au détriment des projets. Parmi les autres changements, le doyen Doster a décidé de créer un comité chargé de l'approbation des nouveaux projets et du renouvellement des projets existants. Mais il n'a nommé aucun des professeurs d'expérience en développement international pour faire partie de ce comité. Ce dernier a ainsi accusé un retard de six mois. La perception des anciens a été que le doyen avait choisi des gens sans expérience internationale pour pouvoir exercer un contrôle total sur le comité.

Deux exemples qui illustrent les effets négatifs de la nouvelle politique concernent des projets avec des universités chinoises : l'un signé par l'Université libre de Pékin et l'autre signé par l'Université rouge de Shanghai. L'aval de chaque projet a dû attendre plus de six mois avant d'être accordé par le comité, après avoir été donné par le partenaire étranger. Une université chinoise a décidé d'abandonner son projet avec la MSU. L'université chinoise en question ne pouvait pas comprendre qu'une université des États-Unis ait une bureaucratie plus lourde que celle des universités chinoises. Le partenaire chinois était en train de perdre la face devant le ministère chinois de l'Éducation et, ce qui est plus grave, devant le secrétaire du Parti communiste.

En raison de l'incertitude et des rumeurs de fraude, seuls deux professeurs ont naïvement continué à développer des projets. Les revenus des projets internationaux pour l'université ont chuté de 50 % pour l'année se terminant en décembre 2005, comparativement aux bénéfices récoltés en 2003.

En décembre, le gouverneur du Massachusetts, M. Jack Crawford, était de retour de Chine, où il avait signé un accord avec les Chinois favorisant les coentreprises dans l'éducation et la promotion de la reconnaissance mutuelle des diplômes et des formations. En novembre 2005, Crawford avait demandé au Dr Davis, président de la MSU, d'être plus actif dans le domaine de l'éducation en Chine afin que les entreprises de haute technologie du Massachusetts jouissent de plus d'opportunités d'affaires en Chine. Il voyait un lien entre les projets d'éducation internationale et les occasions d'affaires.

En décembre 2005, dans un effort de volonté visant à résoudre les problèmes et mettre de l'ordre dans les projets du programme international, le doyen de l'école de gestion a décidé d'adopter de nouvelles règles et de nouvelles procédures. Le Dr Lord a approuvé les nouvelles règles et les procédures définies par le Dr Doster :

- » Tout professeur peut développer des projets avec son propre argent. Cependant, il doit obtenir l'autorisation du doyen pour parler au nom de la MSU.
- » Si un partenaire d'outre-mer a signé un accord sur l'élaboration d'un projet, une commission nommée par le doyen aura pour rôle de réviser le contrat en vue de son acceptation, de proposer des changements ou de refuser le projet dans les six mois.
- » Le professeur qui a développé un projet ne peut devenir le chef de ce projet que s'il n'en a pas développé un autre, sinon le projet sera attribué à un autre professeur.
- » Si le promoteur devient le chef de son projet, il ne peut pas enseigner dans ce projet, car il y a une limite au nombre de projets dans lesquels un professeur est autorisé à enseigner. En outre, l'enseignement que l'on a mis au point dans le même projet

entraîne un conflit d'intérêts. Si un chef de projet a réussi à développer plus d'un projet en utilisant son temps et son argent, ce même professeur, agissant en tant que représentant de l'université, ne peut piloter qu'un seul de ces projets. Tous les autres projets seront confiés aux professeurs qui n'ont pas développé leurs propres projets.

- » Il y aura une nouvelle limite de quatre séjours à l'étranger par an, soit quatre classes de fin de semaine par an pour que tout professeur puisse enseigner à l'université dans des projets internationaux.
- » Il n'y aura plus d'argent placé dans le compte d'un particulier. Ce compte constituait en fait un pourcentage des revenus de la MSU attribué au chef du projet.
- » Un professeur peut, cependant, donner autant de cours qu'il veut, si les cours sont donnés au nom des autres universités de la région, incluant le principal concurrent, l'University of Boston on the Mountain. Un professeur peut faire autant de travail de consultation qu'il veut, pourvu que cela soit fait sans aucune relation avec la MSU. Ainsi, en vertu des nouvelles règles, il est possible pour un professeur de la MSU de développer des projets pour l'UBM.
- » Les professeurs qui enseignent dans les projets de la MSU ne seront plus choisis par le chef de projet, mais par le comité d'examen des projets internationaux formé par le doyen et qui se réunit mensuellement. L'objectif du comité est de s'assurer que tous les professeurs puissent participer aux projets internationaux sur un pied d'égalité, et qu'aucun professeur ne gagne trop d'argent par rapport aux autres. Les partenaires étrangers n'ont plus voix au

chapitre dans la sélection des professeurs de la MSU qui sont nommés pour gérer ou enseigner dans leurs projets.

Le vice-président a approuvé les politiques et les procédures le 15 décembre 2005 et le doyen a commencé à les appliquer le 2 janvier 2006. Presque tous les professeurs ont exprimé leur opposition à ces règles. Le doyen n'en a pas tenu compte, mais a résolu d'être souple dans l'application des nouvelles règles.

Les professeurs chevronnés, qui avaient déjà été impliqués dans les projets internationaux, ont décidé de ne plus développer d'autres projets. Par contre, ils développeront des projets internationaux avec l'Université du Maine, à Bangor, qui leur a fait une proposition. Les professeurs qui, dans le passé, ont choisi de faire le minimum au sein de la MSU, et de travailler en heures supplémentaires pour l'UBM n'ont pas eu de problème. Les professeurs les plus touchés sont ceux qui ont toujours cru en la politique de la MSU.

Le Dr Berry a recommandé d'abandonner tous les projets en provenance d'Argentine. Le Dr Serrano a décidé d'arrêter un programme sur mesure de Xerox au Japon, projet qui avait produit plus de 150 000 dollars par an de bénéfices nets pour la MSU. Ce programme avait été le projet international le plus rentable pour l'université. Le Dr Serrano a déclaré : « Soit ils savent ce qu'ils font et veulent détruire les projets internationaux, soit ils sont naïfs. De toute façon, les résultats seront les mêmes. »

Le moral des professeurs à vocation internationale a flanché. « Ce fut l'exode sans départ. » « Faire le minimum ici, et faire tout le reste pour la compétition » est devenu la nouvelle façon de faire.

M. Tucker entra dans une profonde déprime. Le Dr Doster devenait chaque jour plus autocratique. Il avait perdu le soutien de ses amis, dont certains qu'il connaissait depuis 30 ans. Un professeur de comptabilité, le Pr P. Manning, ami de longue date du Dr Doster, déclarait publiquement : « Peter ne sera pas reconnu pour ses talents de gestionnaire, mais pour ses recherches. Il songe à démissionner. »

Telle était la situation au début de l'année 2006. La School of Business était passée d'un modèle démocratique à un modèle autocratique en l'espace de 3 ans.

QUELQUES QUESTIONS À DÉBATTRE :

1. Quels sont les différents modèles, discutés dans ce cas, de développement de projets internationaux pour une petite organisation comme la MSU ?
2. Comparez la stratégie adoptée par l'UBM à la stratégie de la MSU. Quel modèle réussit le mieux et dans quelles conditions ?
3. Quels sont les moyens de pénétrer un nouveau marché :
 - a. pour une organisation de petite taille ?
 - b. pour une grande organisation ?
4. Quel est le meilleur moyen de minimiser le risque lié à l'investissement ?
5. Pouvez-vous prévoir quelles seraient les conséquences des nouvelles procédures mises en place par le doyen ?
6. La MSU doit-elle attendre que tous les projets aient échoué, ou peut-elle faire quelque chose avant ?
7. Que peut-on faire pour motiver les professeurs chevronnés après cette épreuve ?
8. Que devrait faire le doyen, s'il reste en poste ?
9. Pourquoi les hauts dirigeants de la MSU, université d'État, semblent-ils se désintéresser des revenus nets générés par le programme local de MBA pour les cadres dispensé dans le Massachusetts ?
10. Pourquoi la MSU, malgré des problèmes financiers dans d'autres domaines, ne semble-t-elle pas se soucier de perdre les bénéfices nets générés par le programme international de MBA pour les cadres ?

- 11.** Pourquoi le président et le vice-président ne se préoccupent-ils pas du revenu net ? Pourquoi ne sont-ils pas satisfaits de recruter de nouveaux étudiants qui viennent de l'étranger ?
- 12.** Pourquoi le doyen a-t-il nommé au comité international des membres qui n'ont aucune expérience dans le développement des projets internationaux ?
- 13.** Comment peut-on faire cesser des rumeurs qui détruisent des relations établies et une culture qui a fait ses preuves ?
- 14.** Que pensez-vous du changement de culture :
 - a. Comment celle-ci a-t-elle changé ?
 - b. Pourquoi cela s'est-il produit ?
 - c. Quelle culture est la meilleure ?
- 15.** Quel conseil donneriez-vous aux professeurs chevronnés ?
- 16.** Que devrait faire M. Rider ?
- 17.** Que devrait faire le Dr Davis, le président ?
- 18.** Que pensez-vous du commentaire de M. Serrano : « Soit ils savent ce qu'ils font et veulent détruire les projets internationaux, soit ils sont naïfs. De toute façon, les résultats seront les mêmes. »
- 19.** Analysez le cas, en utilisant le cadre de l'administration publique de référence.
- 20.** Quelle est votre perception du conseil d'administration ? Est-ce de la bonne gouvernance ?
- 21.** Avez-vous d'autres commentaires à formuler ?

LA MSU DEUX ANS PLUS TARD : ÉPILOGUE



Cas n°

10

F42-Cas B

Peut-être que vos prévisions étaient justes – peut-être pas.

Voici ce qui s'est passé au cours des deux années suivantes.

À la fin de 2005, M. Rider a été démis de son poste de directeur du bureau des affaires internationales par le Dr Lord. Aucune explication n'a été donnée. En mars 2006, Mme Susan Trombley a été embauchée comme directrice. Elle venait d'une université prestigieuse de la côte ouest. Mme Trombley a commencé à rédiger des notes de service sans disposer des informations nécessaires sur les projets internationaux. Elle a commencé à visiter les différents pays où des projets étaient en cours. Avant de partir, elle a toujours refusé de discuter avec les promoteurs qui avaient développé ces projets et qui les géraient encore. À plusieurs reprises, elle a fait montre d'un jugement totalement erroné. Elle a même envoyé un mémo « méprisant » au Dr Berry lui reprochant d'être en France sans avoir signé de contrat. Elle confondait

le projet de Toulouse pour lequel un contrat avait été signé il y a quelques années avec celui de Montpellier qui n'avait pas encore commencé. Elle ne s'en est même pas excusée. Elle entretenait de bonnes relations avec le Dr Doster, et elle prenait toutes les décisions avec lui et un comité dont tous deux avaient choisi personnellement les membres. Le sentiment qui se dégagait de cette situation était qu'il y avait un comité formé uniquement de marionnettes. Certains professeurs voyaient dans le doyen un dictateur, car il devenait de jour en jour plus autocratique.

Il faut noter ici ce qui arrivé au Paraguay, petit pays de l'Amérique du Sud. Malgré la taille réduite de ce marché, le partenaire local, l'Universidad Autónoma del Paraguay (UAP), avait reçu plus de 150 étudiants par an pour suivre le programme de la MSU. C'était le programme le plus important à l'étranger. Le succès venait du fait que l'UAP avait engagé un directeur très compétent, M. Pedro Zuniga. Ce dernier ne recevait pas de salaire, mais un pourcentage des revenus. Mme Trombley, lors d'une rencontre avec la UAP, a vu que M. Zuniga avait reçu un excellent revenu durant 5 ans et gagnait plus que le président de la MSU et le recteur de l'UAP. Elle a exigé le renvoi immédiat de M. Zuniga. Après le départ de celui-ci, le nombre d'étudiants de la MSU à l'UAP est passé à 12 par an en 2008 et à aucun en 2010. Cependant, M. Zuniga ne touchait plus un revenu exagéré. Tout était rentré dans l'ordre.

La Dre Daley, qui à cause des rumeurs n'avait pas été embauchée malgré l'excellence de ses recherches, a décroché un emploi à l'université de Boston pour le double du salaire qu'elle aurait obtenu à la MSU. Elle a même reçu le Prix du gouverneur du Massachusetts.

En 2005, la haute direction de la MSU, avec la bénédiction du conseil d'administration, a inauguré de nouveaux projets en coentreprise avec le promoteur immobilier Trans-US. Ils ont lancé un projet appelé BIRD. Dans ce projet, la plupart des capitaux provenaient du secteur privé. Bien que l'école de gestion soit reconnue internationalement pour ses professeurs dans l'immobilier, aucun d'entre eux n'a été consulté.

À la fin de 2006, on a commencé à reconnaître que BIRD n'allait pas générer les revenus escomptés. Pire, il était possible que l'université soit en train de soutenir l'entreprise privée. Les vice-présidents ont tous exigé en chœur la démission du président. Le Dr Davis a remis sa démission et il est parti couvert de honte.

Le Dr Lord est devenu président par intérim. La soi-disant « nouvelle administration », dont tous les membres appartenaient pourtant à l'ancienne administration, a prétendu ne rien savoir. Il a finalement été révélé que le déficit du projet atteignait maintenant 300 millions.

De nombreux professeurs, même de l'école de commerce, n'ont pas reproché à la soi-disant « nouvelle administration » de prétendre qu'elle ne savait rien. Même le doyen en administration des affaires, le Dr Doster, a soutenu la thèse de l'ignorance. Un membre du conseil a déclaré : « Comment peut-on lire tout le contrat immobilier, il a plus de 70 pages ! ». Cependant, certains professeurs réclamaient la démission du conseil d'administration et de tous les vice-présidents (membres du conseil d'administration). Quelques professeurs ont commencé à dénoncer la fameuse enquête sur les projets internationaux en déclarant qu'elle n'avait été qu'un écran de fumée pour cacher les véritables problèmes. Le gouverneur a chargé une équipe de réaliser un audit de l'université.

Contrairement aux attentes, le doyen n'a pas démissionné et a continué d'agir comme un dictateur en refusant de répondre aux questions des professeurs, sauf à quelques amis proches et à ses marionnettes. Les professeurs qui se consacraient uniquement à leur tâche d'enseignement dans leurs classes ont été récompensés. Ceux qui ont donné des cours supplémentaires dans d'autres universités ont été récompensés. Ceux qui ont fait le travail au sein de la MSU se sont sentis lésés.

Le Dr Serrano a quitté l'université et a obtenu un poste à la tête d'une grande société. Après 35 ans à l'université et après avoir développé la plupart des programmes internationaux, il a quitté l'université sans recevoir la moindre marque de reconnaissance. Une secrétaire est allée lui demander la clé de son bureau, et c'était tout.

Deux des trois développeurs restants ont été limogés de la direction des programmes qu'ils avaient développés, par décision de Mme Trombley et du Dr Doster. L'un d'eux a intenté une poursuite contre la MSU et a gagné son procès. Le troisième développeur avait été relevé des projets internationaux, car, selon la rumeur, Mme Trombley aurait dit qu'il n'était pas un authentique Américain puisqu'il était né en Tanzanie. L'affaire est présentement devant les tribunaux.

À la suite de problèmes soulevés par l'envoi de la lettre de Mme Trombley, le projet en Espagne, qui avait officiellement commencé, ne recevait aucun étudiant, suivant l'ordre du recteur de l'université de Valence, qui avait été perturbé par le contenu de la lettre. Le projet sur mesure au Japon, développé par le Dr Serrano, a été arrêté parce que le partenaire n'avait pas apprécié le comportement de la MSU envers le Dr Serrano, qui était un bon ami de M. Siji Koito, le président du conseil. Les

professeurs qui avaient développé des projets se sont vus retirer la gestion desdits projets. Ces projets ont été abandonnés l'un après l'autre. Les universités toujours en partenariat avec la MSU ont commencé à se demander pourquoi tant de professeurs étaient partis.

La presse locale a publié des articles défavorables pendant 2 mois. Les gens essayaient d'obtenir toutes sortes d'informations en vertu de la loi fédérale d'accès à l'information. À la fin de 2007, presque tous les projets étaient abandonnés. Le doyen avait mis de l'« ordre ».

L'université a perdu l'accréditation de l'ESIS. En décembre 2007, le gouverneur a nommé un tuteur à l'université pour remplacer le Dr Lord qui avait démissionné, et lui a demandé de remplacer tous les vice-présidents.

L'école de gestion est redevenue un acteur marginal de la région, comme elle l'avait été 30 ans auparavant. Toutefois, l'ordre régnait. Le nombre d'étudiants étrangers a commencé à diminuer à la School of Business. Le reste de l'université a été beaucoup moins touché, car il n'était pas beaucoup impliqué dans des projets internationaux, et se consacrait uniquement à l'enseignement des étudiants locaux et à la recherche. Toutefois, le déficit a augmenté jusqu'à atteindre 300 millions de dollars pour un budget de 400 millions. Cela a affecté toute l'université, car il n'y avait plus d'argent disponible pour des projets, ou même pour faire des photocopies. Cependant, on avait rétabli l'ordre.

En janvier 2010 le nombre d'étudiants (et les revenus) dans les projets internationaux ne représentait plus que 40 % du nombre d'étudiants de 2005.

ENJEUX :

- 1) Quel doit être le rôle du conseil d'administration ?
- 2) Pourquoi le doyen de l'école de gestion n'applique-t-il pas les principes de gestion ?
- 3) Examinez les questions relatives à :
 - a. la gouvernance et le conseil d'administration;
 - b. la gestion des ressources humaines;
 - c. les décisions de la haute direction;
 - d. la jalousie ou l'envie dans les organisations.
- 4) Que pensez-vous de la décision de Mme Trombley d'éliminer le meilleur recruteur, car il gagnait trop ?
- 5) Qui devrait être membre du CA ?
- 6) Pourquoi l'organisation a-t-elle si mal traité le Dr Serrano alors que la MSU est un des leaders dans l'enseignement de la gestion des ressources humaines ?
- 7) Vous êtes conseiller du gouverneur. Quels sont les conseils que vous lui donnez ?



Le cas de la MSU présente un modèle organisationnel particulier, un modèle « participatif » qui investit les professeurs d'une forte autorité sur les politiques administratives et universitaires. L'étude de cette organisation, dont la culture est en pleine transformation, et spécialement de la problématique entourant l'expansion internationale de son programme de MBA, nous conduit à réfléchir sur les stratégies possibles pour réaliser des projets internationaux. Difficultés budgétaires, problèmes de gouvernance, guerres internes : ce livre révèle les aléas de la bureaucratie mais aussi les risques payants que peuvent prendre les administrateurs.

- *PROSPER BERNARD, Ph.D., est professeur titulaire en gestion à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), dont il a déjà été le vice-recteur. Il préside le conseil d'administration du Consortium universitaire des Amériques.*
- *MICHEL PLAISENT, Ph.D., est professeur titulaire en gestion à l'UQAM. Sa recherche actuelle porte sur la gouvernance des organismes de bienfaisance.*
- *PASCAL PECQUET, Ph.D., est professeur en sciences de gestion à l'Université de Montpellier Grand Sud et président de l'Association francophone de management électronique.*
- *WILLIAM J. RAYNOR, DBA, est professeur à Delhi College of Technology of the State University of New York.*