

Petits structures et grands groupes n'hésitent d'ailleurs plus à adopter un management plus souple, en se souciant du bien-être du salarié, à l'image de Saint-Gobain. Une entreprise de plus de 350 ans qui n'a pas hésité à se réorganiser entièrement, cassant les silos et basant son management sur 3 valeurs : empowerment, collaboration et confiance.

Et cette révolution n'est pas qu'un vecteur de satisfaction pour les collaborateurs. « Ces valeurs défendues par Saint-Gobain répondent aux attentes des employés. Mais elles améliorent aussi la performance qui se situe à la croisée de l'empowerment, de la collaboration et de la confiance. Sans confiance, vous créez un environnement toxique pour vos collaborateurs », explique **Frank Bournois**, Dean d'ESCP Europe.



© Ariane Despierres-Féry / Monde des Grandes Ecoles et Universités

### Raz-de-marée numérique dans les organisations !

Mais si nous connaissons des mutations managériales, c'est aussi parce que les modes de travail évoluent grâce à la transformation numérique. Les nouveaux outils de communication comme Skype ou les chats d'entreprise facilitent le télétravail ou même le flex office.

Selon l'étude de l'Ifop et LISPE, le numérique est au cœur des changements dans l'entreprise. Les cadres apprécient ainsi la mise en place d'une organisation plus souple et d'une information de meilleure qualité.

**Le change management, vous connaissez ? C'est lorsqu'une organisation souhaite impulser une dynamique de transformation. Un défi très complexe qui donne du fil à retordre à bon nombre d'entreprises. Le Professeur Agnis Stibe, directeur de l'international MBA Transformation Perspectives de l'ESLSCA Business School nous dévoile ses 3 astuces pour transformer l'essai et accompagner le changement.**

# L'innovation moteur de la transformation



© Véronique Zeller

**La clé de la métamorphose de l'entreprise : l'innovation. Ce mot, utilisé à tort et à travers revêt plusieurs réalités. Denis Cavallucci, professeur en ingénierie de l'innovation à l'INSA Strasbourg nous explique ce qui se cache derrière ce terme aujourd'hui dévoyé.**

Sur un marché de plus en plus international, l'innovation est l'atout number one des entreprises pour se démarquer. Mais qu'est-ce que l'innovation ? « Ce mot s'est complètement vidé de sa substance. Mais il se caractérise par une notion clé : le résultat. »

Denis Cavallucci voit ainsi l'innovation comme une chanson à succès. « Si vous composez un morceau dans votre chambre, vous ne savez pas encore s'il fera vibrer le public. C'est sa popularité qui déterminera qu'il s'agit d'un tube. C'est pareil pour l'innovation ! »



© samuel.zeller / Unsplash.com

### Séduire les talents

Outre l'amélioration du bien-être au travail pour tous, cette transformation des entreprises françaises est aussi nécessaire pour attirer des jeunes diplômés. « Aujourd'hui, les carrières sont beaucoup moins linéaires. Les salariés restent moins longtemps dans la même société. Le fait de valoriser la confiance et la collaboration permet de fidéliser les talents », analyse le Dean d'ESCP Europe.

Ce renouveau managérial est aussi clé dans un univers où la concurrence se fait de plus en plus rude, tant à l'international qu'au plan national, avec l'émergence de startups beaucoup plus agiles. Un cercle vertueux se crée alors. La souplesse managériale incite les talents à rester et permet de rester compétitif face aux nouveaux acteurs du marché !

## Comment accompagner la transformation de l'entreprise ?

### #1 Démystifier

Pour Agnis Stibe, le principal frein de la transformation est la peur de l'inconnu. « Les collaborateurs ont tendance à résister à la transformation. Il est donc très important d'être pédagogue et d'en expliquer les tenants et aboutissants. Il faut également être très pratico-pratique dans son approche pour réussir à embarquer ses équipes. »

### #2 Identifier les racines du problème

Beaucoup d'entreprises veulent accompagner l'évolution de la société. Certaines startups tentent d'apporter des solutions à l'addiction au tabac par exemple. Mais pour le directeur de l'IMBA de l'ESLSCA, ces entrepreneurs ne cherchent pas à comprendre l'origine d'un problème avant de vouloir



**Professeur  
Agnis Stibe**

le régler, une cause d'échec. « Certaines entreprises n'hésitent pas par exemple à repenser entièrement l'aménagement de leurs bureaux si les salariés arrivent trop souvent en retard. Elles pensent que les collaborateurs viendront plus tôt, mais c'est faux. Car le problème ne trouve pas son origine dans les locaux de l'entreprise. Pour réussir sa transformation, il est important de comprendre les racines du changement que l'on veut impulser, car la plupart de nos habitudes viennent de notre environnement. »

### #3 Adapter la technologie à ses besoins

Une fois que vous avez expliqué à vos équipes les transformations nécessaires en ayant en tête l'origine du problème, il ne vous reste plus qu'à adapter les technologies pour impulser une dynamique du changement !

#### Cas pratique

C'est d'ailleurs ce qu'a fait le Professeur Stibe lors de la mise en œuvre de son projet visant à changer le rapport de 240 collaborateurs issus de 14 startups de Cambridge avec leurs modes de transport.

**Son ambition ?** Pousser les employés à se rendre au travail en vélo. Il a ainsi identifié tous ceux qui utilisaient ce mode de transport et classé les entreprises, de la plus propre à celle dont l'impact énergétique était le plus mauvais. Un classement affiché dans le hall de chaque startup. « Cela a eu un effet positif. Les collaborateurs pouvaient voir qui venait en vélo dans leur société et cela leur a donné envie de suivre l'exemple pour faire grimper leur score. »

Derrière cette étude, le Directeur de l'IMBA de l'ESLSCA a identifié un facteur clé du changement : la dimension sociale. « Il y a les Green People, aux habitudes positives, et les Yellow People, qui font de bonnes résolutions pour la nouvelle année et qui les abandonnent rapidement par manque de motivation. Le fait de montrer qui faisait du vélo dans l'entreprise leur a donné cette motivation. On aime beaucoup se comparer et être compétitif avec l'autre. C'est un vecteur de transformation à exploiter. »

Une seule clé pour se transformer : bannir le système « de la carotte et du bâton » et opter pour celui des abeilles. « Montrer aux Yellow People le changement chez leurs pairs les pousse à contribuer à cet effort collectif de transformation. »

# Éducation : la France dévoile son nouveau visage

**Fusions, international, entrepreneuriat, soft-skills... En une décennie, le paysage du Supérieur français s'est complètement transformé sous le regard de Frank Bournois, DG d'ESCP Europe et président de la commission Formation de la CGE. Il nous éclaire sur les différentes évolutions du secteur qui ont permis aux grandes écoles de truster les podiums des classements du monde entier.**

Si le Supérieur français n'avait pas à rougir de son positionnement international jusqu'à présent, ces dix dernières années ont été celles d'un tournant majeur. Avec l'aide des politiques publiques françaises et européennes, notre pays s'est en effet démarqué de façon significative sur la scène mondiale. « Un travail important a été mené pour accompagner les établissements. L'obligation de proposer des cours en français nous a fait stagner, mais une nouvelle dynamique a été impulsée par les Accords de Bologne. Ils ont apporté une harmonisation au niveau des diplômes européens et ont facilité les échanges. Aujourd'hui, notre gouvernement poursuit le travail amorcé au niveau de l'UE. Il est très actif en matière d'internationalisation. »

#### Une reconnaissance mondiale

Un phénomène amplifié par la place de plus en plus prégnante prise par les accréditations. « Les **visas** internationaux sont très plébiscités par les établissements. Le plus significatif d'entre eux : l'EQUIS, qui prouve que votre établissement a été passé au peigne fin. »

Les **classements** internationaux sont aussi très importants pour les établissements, comme en témoigne l'influence du célèbre Financial Time. « Aujourd'hui, un établissement ne peut pas survivre sans avoir des accréditations de haut niveau et sans être positionné dans ces palmarès » Mais que l'on se rassure, les écoles françaises trustent régulièrement les podiums.

#### Vive les chaires !

Autre atout dans la poche de la France : les **chaires**. Un phénomène qui a éclaté ces dernières années et qui permet de nourrir une partie des ressources des écoles, mais aussi la recherche et la formation. « Grâce à nos chaires, nous avons mis en place un MSc@ sur le big data très populaire et très attractif. Il y a une vraie attente des étudiants sur les sujets développés par ces dernières. »

#### Une pédagogie entièrement repensée

Contrairement à ses homologues anglo-saxons, la France a su également réinventer son approche pédagogique ! Exit les cours « à la papa » avec un professeur qui dicte aux élèves ce qu'ils doivent noter, bienvenue aux MOOCs, au digital et à la pédagogie inversée. « Aujourd'hui, les écoles déploient de nombreux outils

