

# AVANT-PROPOS

## INTRODUCTION

De nombreuses observations ont fait l'objet de théories et d'ouvrages sur ce thème qui touche toutes les entreprises. Le management intergénérationnel soulève la question de l'impact des stéréotypes et préjugés liés à l'âge sur le management des personnes.

L'objectif de ce colloque a été de mettre de côté ces a priori pour faciliter l'échange entre générations et de pouvoir capitaliser et diffuser les bonnes pratiques, en mettant en commun les compétences et les expériences innovantes. Nous avons aussi mis en évidence les impacts du management socio-économique innovant.

Ces deux jours de colloque international ont permis d'aborder les défis du management intergénérationnel dans les entreprises et les organisations et d'ouvrir de nouvelles réflexions pour mettre en valeur la diversité générationnelle comme facteur essentiel de performance durable.

De nombreux cas d'entreprises internationales ont été mis à l'honneur, ainsi que des études d'experts et d'universitaires qui ont témoigné de leurs succès mais aussi difficultés liés à l'intergénérationnel.

## 1. COMMENT TRAVAILLER ENSEMBLE ?

### DÉFIS DE L'INTERGÉNÉRATION

### PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

### ALLOCUTION D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

Éric MOUCHOUS, Managing Partner, EY Consulting Western Europe & Maghreb ; Christophe GEORGET, Associé, EY Consulting ;

Gaëtan MICHEL, Associé, EY Consulting ; Henri SAVALL, Professeur Émérite, iaelyon, Président-fondateur de l'ISEOR ; Véronique ZARDET, Professeure, iaelyon, Directrice Générale de l'ISEOR., présentent le partenariat qu'ont conclu l'ISEOR et EY Consulting en 2018, son esprit et son intérêt pour les deux partenaires.

### **1.1. Pratiques de management et intergénération**

Henri SAVALL, Président Fondateur de l'ISEOR, Professeur émérite, iaelyon, Université Jean Moulin, Véronique ZARDET, Professeure, iaelyon, Université Jean Moulin, situent le management de l'intergénérationnel au sein de l'entreprise généalogique, en lien avec la création de valeur et la performance globale.

Claire DILGER, Consultante Manager, EY Consulting, Mehdi AJANA, Consultant Senior, EY Consulting partagent l'analyse de leur cabinet à l'aune de l'inter : intergénérationnel, interculturel, international.

Olivier VOYANT, Maître de Conférences, iaelyon, Université Jean Moulin, Directeur de programme, ISEOR et Frantz DATRY, Docteur en gestion, Directeur de programme, ISEOR, présentent l'étude réalisée dans de nombreuses entreprises ou organisations sur les pratiques de management de l'intergénérationnel.

### **1.2. Les défis de l'intégration des jeunes générations**

Jean MOUGIN, Président, Société Alteca, Vice-Président, Trésorier, en charge de la transformation numérique des entreprises, Chambre de Commerce de Lyon-Saint-Étienne-Roanne, présente le management intergénérationnel dans les entreprises du numérique.

Thersile DUFAUD, Architecte-urbaniste, Co-gérante AR357 – Hervé AMBAL, nous présente l'expérience de son agence et la mobilisation des équipes autour de projets fédérateurs.

### **1.3. Management socio-économique et rôle des managers face à l'intergénérationnel**

Pascal PASQUIER, Président Directeur général, Groupe Brioche Pasquier, retrace l'histoire de l'entreprise, notamment à travers la thématique de l'intergénérationnel sans oublier l'interculturel, où l'entreprise est en plein développement.

Jean-Claude PÉNICAUD-TESSON, Président Directeur Général, Leclerc Luçon et Mireille TESSON-PÉNICAUD, Directrice Générale, Leclerc Luçon, nous font part des résultats satisfaisants quant à la mise en place du management socio-économique depuis 18 mois. Ils montrent aussi que l'on peut travailler ensemble, entreprises et universitaires.

John CONBERE, Président, SEAM Inc., Minneapolis, Minnesota, (États-Unis), explique que le thème de l'intergénération aux États-Unis est très populaire. Il précise que la théorie du management socio-économique répond aux besoins humains de tous les peuples et de toutes les générations.

Alla HEORHIADI, Vice-présidente, SEAM Institute, (États-Unis), nous présente la recherche menée, non pas sur les millennials, mais sur les différentes générations, sur leur lieu de travail.

#### **1.4. Accueil, intégration et développement professionnel**

François MITHIEUX, Gérant-Associé, Chirurgien, SCM Paraga et Emmanuelle DEMAUVE, Responsable administrative, SCM Paraga, précisent qu'un cabinet médical est une entreprise comme un autre. Ils expliquent que la formation qu'elle soit continue ou discontinue est très importante, car elle permet, à la fois, d'avoir de bons résultats sur la qualité du cabinet et la satisfaction des patients.

Antoine TROLLAT, Gérant-Architecte, Trollat & Graber Architectes et Laurent GRABER, Gérant-Architecte, Trollat & Graber Architectes, dresse le bilan après sept mois, de la mise en place du management socio-économique dans une agence d'architecture au moyen d'outils tels que le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX).

Laurent CAPPELLETTI, Professeur titulaire de Chaire, CNAM Paris, LIRSA-ISEOR et Directeur de programme à l'ISEOR, observe que l'intergénération est créatrice de valeur dans la formation et bien entendu, dans les entreprises et organisations.

Michel FOUCART, Président-Fondateur, Technord SA, Officier du Mérite Wallon, (Belgique), présente son entreprise. Il constate qu'aujourd'hui les jeunes travaillent davantage avec une entreprise que pour une entreprise. Les jeunes souhaitent donner une dimension citoyenne à la société, notamment en contribuant au bonheur des collaborateurs et au mieux vivre des générations futures.

Geneviève MORAND, Présidente, Résonance, (Suisse), se pose la question de savoir comment les jeunes générations voient le monde. Elle retrace les quatre périodes de l'Homme qui expriment toutes une facette du génie humain. Elle met en place de nouvelles pratiques managériales.

### **1.5. Rôle des managers et des seniors**

Sébastien PODEVYN, Directeur Général, France Silver Eco, Professeur Associé en sciences politique, UPEM, étudie les seniors entrepreneurs. Il évoque trois dimensions : technoscientifique, technologique et démographique. La dimension démographique révèle un vieillissement de la population. Elle comporte surtout une modification structurelle de notre société, telle que la place des seniors sera durablement importante.

Cédric BLAIMONT, Président Directeur Général, Groupe ARTI, montre comment œuvrer pour construire ensemble l'entreprise de demain. Il présente le management socio-économique implanté au sein de son entreprise.

### **1.6. Travailler ensemble : coopération intergénérationnelle**

Bruno RAYNAL, Architecte-gérant, Raynal Architecture et Marie AUSTRUY, Architecte-gérante, Raynal Architecture Office, présentent la création de leur société s'appuyant sur le concept d'agilité appliqué à l'architecture, et en tenant compte de la méthode structurée de l'ISEOR.

Barbara FILIPPAZZO, Dirigeante, Cavatello, montre comment le management socio-économique a permis de réaliser une forte croissance et une harmonisation dans les équipes et pose la question à savoir comment vivre son rôle de jeune dirigeante ?

Éric PERNOUD, Gérant, Savoie Volailles, Gilles PERNOUD, Gérant, Savoie Volailles, Érika PERNOUD, Directrice administrative et financière – Directrice des Ressources Humaines, Savoie Volailles et Élodie PERNOUD, Manager des Responsables de Magasin, Savoie-Volailles, présentent les résultats de la première année de mise en place du management socio-économique dans leur entreprise.

## **1.7. Développer des pratiques de formation dans l'intergénération**

Xavier DAUDÉ, Directeur Général, Institut National des Formations Notariales (INFN), présente la réforme très importante de la formation pour la profession notariale en France.

Julien VINAY, Président, SAS Vinay Matériel, partage son expérience concernant la restructuration de son équipe de managers pour dynamiser le changement et pérenniser son entreprise. L'intervention de l'ISEOR a permis de réaliser un diagnostic intégral faisant apparaître de nombreux dysfonctionnements. Il montre en quoi le management socio-économique a été bénéfique pour l'entreprise.

Ziad NEHME, DBA, MBA, MS Biiomedical Eng., Director of Strategic Planning, Université de Balamand, Medical Center, Faculty of Medicine and Medical Sciences, (Liban), analyse l'implication de cinq générations dans un processus de changement, au moyen de la mise en place du management socio-économique.

## **DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE**

Pierre-Alain RAPHAN, Député, La République En Marche (LAREM), se pose la question : La France est-elle prête à s'engager dans une réelle transformation des entreprises ? Il présente la loi Pacte sur la croissance des entreprises et montre la contribution innovante du management socio-économique.

## **1.8. Donner du sens et de la considération pour fédérer**

Olivier DEDIEU, Directeur Associé, Pilot'In – Le Lyon Entreprises, décrit la rencontre de deux entrepreneurs, un aguerri et un jeune dans l'intergénération. Il propose comment manager les « jeunes » : au moyen de la considération et en donnant du sens à leur travail.

Valérie RICHARD, Dirigeante, Coach et formatrice, Société Réalitiel, évoque ses expériences passées et la création de sa société. Elle accompagne les entreprises sur les aspects du management. Elle se trouve confrontée à la question de savoir si cette « génération millénaire » est une génération différente.

Emmanuel AMSALLEM, Responsable de la coordination des projets, pôle « Médical et Santé Publique » CETAF, présente son projet de management qu'il pratique en interne et en externe avec les Centres d'Examens de Santé (CES). Son entreprise fonctionne en management

socio-économique depuis 2010 et il se pose la question de savoir comment aller plus loin dans cette perspective de management.

### **1.9. Conduite du changement et management intergénérationnel**

Kenia GONZÁLEZ CABRERA, Edgar GONZÁLEZ CABRERA, Arturo GUERRERO LIZARDI, GONHERS, (Mexique), présentent les liens entre l'intergénération et le management socio-économique dans une entreprise familiale mexicaine.

David HUBERT, Directeur Industriel, Ninkasi Fabriques, témoigne de ses observations concernant les jeunes générations.

### **1.10. Âge et générations : des critères pertinents en management ?**

Georges TRÉPO, Professeur Émérite, HEC Paris, montre l'importante pour un professeur non seulement d'enseigner mais aussi de conduire des recherches. Il considère que pour aider les managers ou futurs managers, il valait mieux l'avoir pratiqué.

C. José Antonio GRANADOS MENDOZA, Étudiant, Université de Guanajuato, (Mexique), analyse la responsabilité sociale du consommateur millennial mexicain dans une industrie textile.

### **1.11. Transformation de l'entreprise et transmission générationnelle**

José Carlos BLANCO OROZCO, Directeur général, Empaque San José, (Mexique), présente son expérience de management socio-économique tenant compte de l'intergénération.

Isaac SÁNCHEZ MATEO, Directeur, Sánchez Aguacates Hass, (Mexique), évoque l'histoire de son entreprise à travers les générations. Il présente aussi l'implantation et l'utilisation des outils du management socio-économique.

François du PENHOUAT, Provincial, Société des Missions Africaines et Valère MUPIDI, Étudiant-professionnel, iaelyon, Université Jean Moulin, Société des Missions Africaines, exposent ce que le management socio-économique a apporté dans la création de nouveaux projets et des valeurs intergénérationnelles dans leur organisation religieuse.

### **1.12. Responsabilité sociale de l'entreprise et développement des performances**

Ana ARTÁZCOZ SASTRE, Responsable commerciale et de communication, Jaume PLANA, Responsable des Ressources Humaines, Moltacte, (Espagne), présentent leur entreprise et son projet contre l'exclusion sociale.

José Guadalupe SÁNCHEZ SÁNCHEZ, Gérant de succursale, Alfonso SÁNCHEZ PEÑA, Coordinateur de succursale, et Arturo GUERRERO LIZARDI, Consultant, Sánchez Aguacates Hass, (Mexique), partagent leur expérience de l'animation d'équipe intergénérationnelle associée à l'implantation du management socio-économique.

William TAVERNIER, Président, Neuvistac, aborde le problème de l'immobilisme dans l'entreprise, alors que le souhait profond est de développer l'entreprise. Il nous explique en quoi le management socio-économique a été un moyen pour remédier à ce problème.

### **1.13. Comment concilier dynamisme, mobilité et stabilité ?**

Laurent PAYSAC, Gérant, SLB Médical, présente son retour d'expérience par rapport à la mise en place et la pratique depuis trois ans du management socio-économique dans sa petite entreprise.

Martha RÍOS MANRÍQUEZ, Enseignant chercheur, Université Autonome de Guanajuato, (Mexique), présente son intervention dans deux entreprises mexicaines du secteur de l'agro-alimentaire, avec la mise en place du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises comme élément de management stratégique de l'entreprise.

Frédéric BERTHET, Directeur Associé, OMNIUM, porte un témoignage sur l'entreprise de services qu'il dirige. Il pense que la progression réalisée dans son entreprise est liée à la diversité des âges, car chaque générations à ses forces.

Eva CONRAUD, Professeur, Université Autonome de Guanajuato, (Mexique), signale que le centre de recherche international ISEOR peut créer des réseaux de collaboration bien au-delà de son périmètre. Elle présente le travail qui va servir à enrichir l'ensemble de la perspective de responsabilité sociale que l'entreprise Sánchez Aguacates Hass souhaite implanter.

### 1.14. Conclusion générale de l'édition du Colloque 2018

Marc Bonnet, Frantz Datry, Olivier Voyant, Henri Savall et Véronique Zardet concluent en soulignant les principaux enseignements de ce colloque, liés aux témoignages de dirigeants, de cadres d'entreprises, de consultants et d'enseignants-chercheurs sur le management socio-économique et l'intégration des problématiques intergénérationnelles.

Des étudiants du Centre Euginov, iaelyon, Université Jean Moulin, et des étudiants de l'université St. Scholastica, Duluth, (États-Unis), résument les enseignements qu'ils ont tirés de ce colloque et qui complètent leur formation.

## 2. OBJECTIFS DE L'OPÉRATION « DÉVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME DES CONSULTANTS »

L'origine de cette opération remonte à 1985, lorsque Henri Savall fut consulté sur un projet de rapport au ministre de l'Industrie, en vue de développer la formation dans l'entreprise et le conseil en management dans les Petites et Moyennes Industries (PMI).

En désaccord avec l'idée selon laquelle les PMI, qui souffrent d'un véritable retard dans ces domaines, ne pourraient que bénéficier d'interventions extérieures « *quelles qu'elles soient* », Henri Savall montra la nécessité d'assurer une offre de conseil aux PMI et aux grandes entreprises qui soit d'un niveau de qualité supérieur à ce que l'on trouve habituellement sur le marché du conseil. Son diagnostic était et demeure le suivant :

- une relative inadaptation des savoir-faire d'intervenants et du portefeuille de « produits » d'intervention ;
- l'inexistence de structures de formation développant une réflexion sur la maîtrise des phénomènes accompagnant l'intervention ;
- un manque de crédibilité de certains conseils dû à une mauvaise anticipation des besoins de l'entreprise, ce qui entraîne une faible valeur ajoutée de l'intervenant ainsi qu'un déficit de formation de base sur la qualité de la relation consultant-entreprise.

À la suite de ce rapport, se fondant sur l'expérience approfondie de l'ISEOR en qualité d'intervenant et de conseil en management socio-économique, le ministère de l'Industrie a demandé à l'Institut



d'élaborer et de piloter une opération de formation continue innovante à la « Qualité du Tertiaire Industriel ».

Ainsi naquit le programme « Développement du professionnalisme des consultants », axé sur l'acquisition et l'application des outils et méthodes d'intervention en management socio-économique, ainsi que sur les aspects stratégiques des interventions de conseil. L'un des volets du programme porte sur le développement qualitatif des activités de conseil, externe ou interne, les techniques de négociation et de vente, l'anticipation et la réponse aux demandes des clients et une meilleure appréhension de l'environnement externe des entreprises.

### **3. CONTENU DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE « PERFORMANCE + »**

#### **3.1. Stage : Réussir le changement, outils et méthodes**

Ce premier niveau propose une formation visant à améliorer les compétences économiques et sociales des entreprises et des organisations. L'ISEOR, centre de recherche international, propose sa formation aux professionnels : Dirigeants, Cadres, Managers de proximité, Consultants et Experts. La notion de changement dans les entreprises touche de nombreuses problématiques, telles que l'organisation, la restructuration, la préparation à la certification, la mobilisation du personnel, les choix stratégiques ou encore la mutation des métiers. L'approche socio-économique permet aux consultants et aux managers de mettre en œuvre le changement avec une méthode et des outils d'intervention. En effet, elle permet d'améliorer la performance des organisations en convertissant les coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements en création de valeur ajoutée. Les coûts des dysfonctionnements représentent, selon le type d'entreprise, entre 20 000 et 70 000 euros *par personne et par an*.

La formation a pour objectif de mettre en place et d'accompagner la conduite du changement dans les entreprises, tout en améliorant la rentabilité, l'efficacité, la qualité, la compétitivité ainsi que la performance sociale. L'ISEOR organise 4 stages par an. Depuis 1987, date du premier stage, plus de 2 500 personnes ont suivi cette formation. Ce programme de formation a été fondé, à l'origine, avec le concours du ministère de l'Industrie et de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE).

Les participants peuvent ainsi bénéficier de l'expérience pratique de l'ISEOR et de la capitalisation de savoir-faire d'un centre de recherches de réputation internationale. Ils peuvent acquérir une méthode efficace d'intervention, des outils et des techniques expérimentés dans plus de 2 000 entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, dans 45 pays. La formation leur permet également de confronter leurs expériences dans le cadre d'une formation regroupant des professionnels issus d'entreprises de tailles et de secteurs différents et, enfin, d'obtenir un accompagnement personnalisé et une assistance méthodologique sur des applications pratiques.

### **3.2. Stage : Gérer le comportement en milieu professionnel**

Ce stage, centré sur la gestion des comportements, est destiné aux Dirigeants, Cadres, Intervenants internes et Consultants professionnels, confrontés à des situations complexes de plus en plus fréquentes. Il constitue aussi un stage de perfectionnement pour les participants ayant suivi le stage « Réussir le changement : outils et méthodes ».

Cette formation comporte, d'une part, un apport conceptuel et théorique, tiré des travaux de recherches récents de l'ISEOR et, d'autre part, l'étude interactive de mini-cas réels élaborés par les participants à partir de leur expérience et de leur questionnement durant les sessions.

Les trois thèmes majeurs développés progressivement au cours du stage sont :

- les fondements du management socio-économique ;
- l'intervention socio-économique ;
- les rôles respectifs du dirigeant, du manager, de l'intervenant interne et du consultant externe.

### **3.3. Stage : Autofinancer l'entreprise, les ressources cachées**

Cette formation est destinée aux Dirigeants, Cadres, Managers, Consultants, Experts et Auditeurs des entreprises ou organisations désirant mettre en place la méthode originale de coût-valeur des activités.

Ce stage permet d'appréhender très concrètement la mise en pratique du contrôle de gestion, renforcée par les outils et la méthode socio-économiques éprouvés depuis plus de 45 ans dans de nombreuses entreprises et apportant des résultats globaux et durables. L'idée est de comprendre les limites de la comptabilité analytique, du contrôle de gestion classique et de s'appuyer sur un modèle de calcul plus efficace

et plus fiable pour accompagner la rentabilité et la performance de l'entreprise.

Les thèmes sont multiples :

- les fondements de la nomenclature des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise ou organisation adaptée à la Fiche d'Activité Polyvalente (FAP) ;
- les travaux en entreprise sur les décisions stratégiques liées à la nomenclature d'activités et aux analyses charges fixes/variables : vers le plan d'action budgété ;
- le pilotage opérationnel en lien avec les outils de gestion du temps ;
- analyse et pratique de la balance économique de mini-projets en relation avec les indicateurs de coûts cachés (aide à la décision).

### **3.4. Stage : Perfectionner les intervenants internes et consolider le management socio-économique**

Ce stage est réservé aux consultants internes déjà formés à la méthode socio-économique et constitue un stage de perfectionnement sur les outils et méthodes de gouvernance, de management et de maintenance du management socio-économique.

Ce stage permet de renforcer la qualité de pratique de la méthode et des outils, d'améliorer le pilotage et la stratégie d'entreprise, de conseiller la mise en œuvre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs et d'orienter le pilotage de projets et des plans d'actions prioritaires.

Les principaux thèmes sont :

- le déploiement de la stratégie et de la mise en œuvre opérationnelle à travers des projets ;
- le rôle de l'intervenant interne et son articulation avec celui de l'intervenant externe ;
- l'évaluation et les dispositifs mis en place dans le cadre de la gestion du réseau d'intervenants internes ;
- la gestion de la résistance au changement et les outils spécifiques de l'intervenant interne pour la piloter.

### **3.5. Stage : Vendre en milieu turbulent, commerce = relations humaines**

Ce stage est destiné aux Dirigeants, Directeurs commerciaux, Directeurs des ventes, Directeurs du Marketing, Directeurs de la Recherche et Développement et les cadres de ces fonctions, désirant tout à la fois provoquer un sursaut dans le niveau de performance commerciale, mobiliser et animer l'ensemble des équipes commerciales et améliorer la coopération de tous les acteurs de l'entreprise autour de la vente et de l'innovation.

Les principaux thèmes abordés sont :

- l'animation de la fonction vente dans l'entreprise ;
- la coopération de tous les acteurs de l'entreprise tournés vers le client ;
- le pilotage rénové de la performance commerciale ;
- l'intégration de la communication, du marketing et de la vente.

### **3.6. Stage : Faciliter la coopération gouvernance et management**

Ce stage est destiné aux administrateurs, présidents, membres du bureau et du conseil d'administration, ainsi qu'aux directeurs généraux d'associations.

Il aborde les problématiques identifiées par les associations dans un contexte de raréfaction des ressources et de défis toujours plus importants où gouvernance et management doivent coopérer plus étroitement.

Les principaux thèmes abordés sont :

- l'identification des problématiques de gouvernances ;
- les méthodes et outils pour servir la coopération gouvernance et management ;
- l'élaboration d'une stratégie dans une association ;
- outils et obstacles à la mise en œuvre stratégique.

### **3.7. Stage : Vocational training seminar (SEAM)**

Ce stage est l'équivalent de la formation « Réussir le changement : outils et méthodes » en *langue anglaise*.

Voir le point 3.1. pour le contenu.

### **3.8. Stage : Gestión socioeconómica de las empresas y organizaciones**

Ce stage est l'équivalent de la formation « Réussir le changement : outils et méthodes » en *langue espagnole*.

Voir le point 3.1. pour le contenu.

### **3.9. Stage : Perfeccionamiento en la gestión socioeconómica**

### **3.10. Stage : SEAM Enhancement**

Ce stage, en version *espagnole* ou *anglaise* est destiné aux personnes déjà formés à la méthode socio-économique et souhaitant se perfectionner.

Il permet de renforcer les pratiques socio-économiques, améliorer le rôle de consultant, assurer l'implantation d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, orienter le pilotage de projets et les plans d'action.

Les principaux thèmes abordés sont :

- renforcer l'expérience pratique et théorique dans la méthodologie de management socio-économique ;
- échanger les expériences entre les professionnels et chercheurs universitaires ;
- obtenir un accompagnement personnalisé et une assistance méthodologique sur les applications pratiques.

### **3.11. Stage : Impliquer les collaborateurs dans la performance de l'entreprise**

Ce stage de formation professionnelle est destiné aux *non-encadrants* : experts, techniciens, employés, ouvriers...

Pilotés par la Direction, les cadres et agents de maîtrise, les collaborateurs jouent un rôle déterminant dans la construction de la performance de l'entreprise.

Les principaux thèmes abordés sont :

- la performance économique durable ;
- la satisfaction et l'implication au travail ;
- la gestion du temps ;

- la réduction des dysfonctionnements et le recyclage des coûts cachés ;
- l'élaboration de solutions d'amélioration ;
- la participation à la mise en œuvre de la stratégie.

### 3.12. Stage : Animer les équipes : pédagogie interactive

Ce stage est destiné aux dirigeants, équipes de direction, managers, chefs de projet, formateurs internes et consultants.

À partir de la méthode Freinet, pratiquée par l'ISEOR, fondée sur l'apprentissage coopératif et le tâtonnement expérimental, ce stage a pour objectif de développer le « que faire » par le « comment faire ».

Conçu comme un cours de théâtre managérial, il permet de sortir d'un discours de philosophie théorique, pour apprendre aux participants à faire des gestes et à **réaliser des travaux spécifiques** sur leur *cœur de métier*.

Les principaux thèmes abordés sont :

- pédagogie Freinet ;
- développer, formaliser, diffuser et entretenir des connaissances sur les métiers ;
- apprentissage par la pratique.

### 3.13. Programmes diplômants iaelyon, Centre Euginov

## CONCLUSION : LES ENJEUX DU « DÉVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME DES CONSULTANTS »

Par un transfert des techniques de conseil et par l'élaboration d'une « théorie de l'intervention » bâtie sur l'étude des invariants qui permettent, au-delà de la personnalité et des méthodes du consultant, de structurer scientifiquement toute intervention de conseil en management, l'ISEOR participe au développement de la qualité de l'offre de conseil et du professionnalisme des consultants. En pilotant cette opération, l'Institut contribue à l'émergence d'un véritable métier, correctement maîtrisé par des spécialistes ou des praticiens d'entreprise : la consultance soutenue par la recherche scientifique en management.

Les 31 années d'expérience du programme de formation et du colloque montrent qu'il est essentiel de maintenir en permanence les efforts de formation et de perfectionnement des consultants en management, sur des bases solides, à la fois théoriques et pratiques.

Ce sont des formations qualifiantes (assurées par l'ISEOR) ou diplômantes (assurées par le Centre Euginov, à l'Université), d'envergure européenne et internationale, soutenues par une théorie scientifique reconnue et des outils innovants de conduite de l'intervention qu'il convient de mettre en œuvre et de promouvoir pour progresser dans le sens d'un professionnalisme toujours accru, au sein de la profession de conseil en management.