

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

De nombreuses observations sur les impacts du digital dans les entreprises et sur le management font apparaître que l'humain est au cœur de cette transformation avec de nouvelles relations clients et relations internes. Le digital remet en cause les compétences de chacun et l'organisation de tous. Le rôle du manager et de l'équipe dirigeante est essentiel pour accompagner cette évolution.

L'objectif de ce colloque a été de mettre l'accent sur les moyens innovants de mise en œuvre économique du digital. De pouvoir capitaliser les recherches et les pratiques en analysant les interactions entre la stratégie générale et le développement des systèmes d'information. Nous avons aussi mis en évidence les impacts du management socio-économique et le pilotage du digital.

Ces deux jours de colloque international ont permis de réfléchir aux évolutions professionnelles et humaines liées à la mise en place de la digitalisation dans les entreprises et les organisations. Ils visent à trouver le meilleur équilibre entre « grandeur et servitude » digitale.

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 et difficultés liés à la transformation numérique.

1. LA DIGITALISATION APPRIVOISÉE : AU SERVICE DE L'HUMAIN ET DE LA PERFORMANCE DURABLE PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

Marc Bonnet, Directeur adjoint de l'ISEOR, Professeur, iaelyon, Université Jean Moulin, présente, au nom du Directeur Général,

Jérôme Rive, l'iaelyon – School of Management, sa dimension humaniste, sa vocation de responsabilité sociale, de diversité et d'élévation sociale au travers des différents programmes proposés. La plupart sont en alternance, dans un souci d'encouragement à la formation tout au long de la vie et de renforcement de la coopération entre l'université et les organisations, notamment grâce à la recherche appliquée, mise en pratique dans le centre de recherche ISEOR et le groupe management socio-économique du centre Magellan de l'iaelyon.

1.1. Le digital : de la conception à la mise en œuvre

Jean-Michel Bérard, Président-Fondateur, Esker S.A., raconte le fonctionnement de sa société, spécialisée dans l'édition de logiciels d'aide aux organisations concernant le traitement digital des informations.

Brice Chambard, Président, Obiz Concept, relate les écueils et les réussites dans son secteur d'activité. À l'origine de son projet, des inconditionnels : proposer des activités sportives dans un cadre de santé publique, soutenir économiquement et donc protéger l'emploi en proposant des solutions digitales aux organisations afin d'être visible sur Internet, et protéger le pouvoir d'achat du plus grand nombre.

Boris Stephan, Digital Manager, Petzl, explique que son activité n'avait pas de prédisposition pour le digital, c'était même une problématique. Le virage digital a eu lieu en 2013, suivi en 2015 par la mise en évidence, grâce aux méthodes de travail « agiles », de l'importance de la vision utilisateur dans la réalisation des produits et autres livrables.

Olivier Frérot, Consultant Expert, Philometis, parle de la civilisation moderne technoscientifique, initiée par Galilée et Descartes au début du XVII^e siècle. Cependant, la croyance dans la mathématisation et la technoscience comme facteurs de progrès et d'amélioration de la vie est-elle pertinente ?

1.2. Management de la transformation numérique et pilotage stratégique des systèmes d'information

François Filippazzo, Président Directeur Général, Soly Import, synthétise les réalisations marquantes de ces deux dernières années dans le cadre d'un accompagnement par l'ISEOR avec la mise en place du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable qui a donné un sens aux entretiens individuels professionnels.

Xavier Denis, Directeur Général, Delta Service Location – DSL, partage l'expérience de son entreprise de location de matériel et services dans sa démarche de digitalisation en insistant sur le fait que la donnée est à l'origine du sens et que donner du sens aux choses apporte efficacité et performance, d'autant plus lorsqu'il s'agit de transformation digitale/numérique.

1.3. Développement du management socio-économique en France et à l'international (1)

Freddy Allaire, Directeur Général, Activité Brioche, Groupe Brioche Pasquier, Pasquier SA, Laurent Humeau, Directeur du système d'information, Groupe Brioche Pasquier, Pasquier SA, présentent leur approche sur la digitalisation à travers leur projet collaboratif : Office 365.

Laurent Bertrand, Directeur Général, Fondation Aigues-Vertes, nous présente le management socio-économique réalisé au sein de sa fondation.

Isaac Sánchez Mateo, Directeur Général, Arturo Guerrero Lizardi, Consultante interne, Guadalupe Guerrero Espinoza, Assistante de gestion, Irma Estrada Rivera, Assistante administrative, Jorge Espinoza Almontes, Acheteur, Sánchez Aguacates Hass (Mexique), montrent comment le management socio-économique leur a permis de réaliser une croissance forte et une harmonisation dans ses équipes.

José Carlos Blanco Orozco, Directeur Général, Empaque San José (Mexique), relate le cas d'une entreprise familiale qui a mis en place le management socio-économique et qui a vu sa croissance fortement augmentée.

1.4. Dynamique socio-économique du secteur de la santé

Alla Heorhiadi, Co-directrice, John Conbere, Co-directeur, SEAM Institute (États-Unis), retracent la mise en œuvre de l'approche socio-économique dans le secteur des soins de santé aux États-Unis. Ils font part des résultats satisfaisants quant aux spécificités de l'implantation du management socio-économique et de la digitalisation dans un système de santé en crise.

Dave Dobosenski, Président Directeur Général, St. Croix Regional Medical Center (États-Unis), dresse un an après, le bilan de l'intervention socio-économique faite dans un hôpital rural nord-américain.

Laurent Paysac, Gérant, SLB Médical, témoigne de la mise en œuvre du management socio-économique dans une petite entreprise. Ainsi que les outils qu'ils ont utilisés pour mener à bien cette réorganisation, les fiches d'activités polyvalentes, l'agenda, l'éventail de délégation concertée, les fiches d'ordonnancement par opération.

Norbert Deville, Directeur Général, Cetaf, explique comment mieux piloter et impliquer les ressources au service de la performance socio-économique à savoir le contrôle de gestion socio-économique.

1.5. Développement stratégique et management socio-économique

Catherine Bissey, Directrice Recherche & Développement, Actalians, montre les enjeux de la digitalisation dans le domaine de la formation.

Jack Kassab, Manager Général, Vicken Kassab, Manager Général, Société Kassab (Liban), posent la question de savoir si un dirigeant propriétaire peut réaliser lui-même une intervention socio-économique ?

Éric Vergne, Président Directeur Général, Elcom, parle de la stratégie de croissance externe dans les petites et moyennes entreprises (PME). Le management socio-économique et son déploiement sont une manière d'arriver à parler le même langage. Il y a aussi les outils qui sont déployés, le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) ou le Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX).

Yann Berhault, Chef de service, Association Le Prado, fait part des outils concrets et utiles pour un management multidirectionnel utilisé dans son association.

1.6. Consultance innovante socio-économique à l'international

Manuel Yescas, Directeur Général, ONE SOUL Consultoría (Mexique), dresse un constat sur le management des organisations dans les entreprises mexicaines.

Tarik Zidi, Consultant-Chercheur (Maroc), démontre l'impact de la méthode du management socio-économique dans une entreprise marocaine.

María Ángeles Rastrollo Horrillo, Professeure, Université de Málaga (Espagne), parle d'une entreprise *Born global* dans laquelle le management socio-économique a été mis en place.

DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE

1.7. Domaine de développement de la digitalisation

Sophie Attia, Fondatrice, IDSA, explique l'opportunité formidable qu'apporte le digital dans nos entreprises pour aligner les personnes du marketing et les personnes des ventes.

Norbert Gonin, Directeur commercial, Eurotab, Dirigeants Commerciaux de France (DCF), Thibault de la Roche, Directeur associé, Capidev, démontrent comment le digital impacte les organisations commerciales et quelles peuvent être les nouvelles opportunités.

Jean-Paul Genoux, Directeur Général, Dimo Software, raconte les bienfaits de la digitalisation et la mise en place de nouvelles formes de travail qui est la mobilité.

Emmanuel François, Co-fondateur, Smart Building Alliance, souligne que le numérique permet la mutualisation et le partage. Il remet l'Homme au centre des décisions et procure les informations en temps réel avec le *Big Data*.

1.8. Digitalisation : enjeux de l'entreprise de demain

Sébastien Henrot, Directeur Général, INES CRM, parle de son métier qui est d'aider les entreprises françaises ou internationales à être plus performantes. Il évoque le générique du CRM, qui relève du domaine de la relation client et un autre aspect qui est lié au phénomène d'acquisition et au développement de la croissance par l'acquisition commerciale.

Jean-Baptiste Sachot, Directeur des ventes, Akuiteo, livre une réflexion sur le Smarketing qui consiste à faire travailler ensemble les commerciaux et les marketeurs de l'entreprise.

Michel Grivel, Président du Conseil de Surveillance, Ciril Group, retrace l'évolution des systèmes d'information au cours des quarante dernières années de 1970 à nos jours.

Fabrice Badier, Consultant, Office Method Statement, pose la question du digital au service du management. Il nous apporte quelques réflexions sur le comprendre ensemble et agir ensemble en remettant l'humain au centre du sujet et en utilisant le digital comme un catalyseur ou comme un facilitateur de l'information.

1.9. Impact du digital sur l'évolution des métiers

Laurent Fiard, Président, Visiativ et Président, MEDEF Lyon Rhône, décrit l'évolution et la croissance du groupe Visiativ, la transformation numérique des entreprises et son engagement au Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

Patrick Grand'Eury, Directeur Général, Lumiplan Montagne, Malik Rezzoug, font un retour d'expérience sur la mise en place de systèmes d'information en temps réel avec trois spécialités qui sont l'information dans les villes, les journaux d'informations municipaux électroniques et celle dans les transports publics.

Olivier Berger, Directeur des systèmes d'information, Renaud Sornin, Directeur, Attestation Légale, font part de la difficulté du juste équilibre entre *mindset* (méthodologie et quête du bonheur) et les méthodes de travail.

Raphaël Peuchot, Avocat associé, Cabinet Fourmann et Peuchot Avocats s'interroge à savoir si la justice numérique a un avenir ? Il nous expose le risque d'une justice prédictive autrement dit la *legaltech*. Une confrontation entre la justice humaine et la justice déshumanisée en nous précisant que l'écoute est fondamentale.

1.10. Fédérer les collaborateurs autour de projets digitaux

François Paret, Directeur Général, Woonoz, explique l'utilisation des méthodes agiles et de la sociocratie pour fédérer les collaborateurs.

Michel Masoëro, Président, Aurélie Dantzikian-Frachon, Associée, Lamy Lexel parlent de la démarche « Fuzen » pour réussir leur transition numérique.

Aurélien Berthelet, Directeur Général, Cars Berthelet, explique la transformation du groupe à travers un projet initié depuis 2012 et la conduite du changement menée au sein de son entreprise.

1.11. Développement du management socio-économique en France et à l'international (2)

Nicolas Millet, Directeur, Direction de l'Industrie, de la Compétitivité et des Territoires, Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon présente la manière avec laquelle la transition, pour ne pas dire la transformation numérique vient traverser la métropole de Lyon avec ses quatre

écosystèmes, ceux des Grands Comptes, des *clusters*, des PME et des *makerspaces*.

Marine Morain, Architecte-ingénieur, Co-gérante, Vincent Argouse, Architecte, Co-gérant, Lauréna Cazeaux, Architecte-ingénieur, Co-gérante Ad'minima Arbor & Sens, expliquent comment le fait de suivre une formation sur le thème du management socio-économique a entraîné un processus de changement et la mise en place d'une dynamique dans leur agence.

François Pillard, bénévole, Basil Soyoye, Directeur Carrefour des cultures africaines, Société des Missions Africaines, montrent en quoi le management socio-économique a été bénéfique pour l'association. La mise en place des outils leur ont permis d'avoir plus de rigueur dans les réunions de pilotage, de pouvoir établir des plans d'actions prioritaires qui ont été un support majeur pour clarifier les axes stratégiques, les objectifs et les actions à mettre en place.

Barbara Filippazzo, Gérante, Cavatello, montre en quoi l'accompagnement sur mesure et personnalisé que l'on appelle l'accompagnement cinq étoiles a permis des réalisations marquantes. De nouvelles méthodes de travail sont mises en place. L'agenda prévisionnel, le réalisé, les tableaux de bord de pilotage, la prise de notes durant les réunions individuelles, la qualité des 3C (concertation-communication-coordination).

1.12. Enjeux stratégiques de la digitalisation et du management

Marc Favier, Professeur Université Grenoble-Alpes, Intervenant au Business Science Institute, expose les enjeux stratégiques et managériaux de la digitalisation grâce à un management original.

Daniel Bonnet, Consultant, chercheur associé, ISEOR, iaelyon, Magellan, Éric Lacombe, Architecture de l'information, ergonomie, ingénierie, E-Guille, parlent des systèmes d'information et de communication des organisations en réseau. Ils nous présentent l'organisation en réseau du Business Science Institute.

Éric Davoine, Professeur, Directeur de Chaire RH, Bertrand Audrin, Assistant diplômé, Université de Fribourg (Suisse), exposent leur projet de recherche qui s'appuie sur des observations réalisées au sein de huit entreprises qui sont en train d'entreprendre ou qui ont entrepris un projet de transformation numérique.

Jean-Fabrice Lebraty, Professeur, iaelyon, School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, présente le concept, les catégories et les caractéristiques de la *blockchain*.

1.13. Conclusion générale de l'édition du Colloque 2017

Véronique Zardet, Marc Bonnet ainsi que, Olivier Voyant et Frantz Datry, concluent sur le principe que la digitalisation n'est pas automatiquement apprivoisée et du lien entre le management et la digitalisation.

Des étudiants du Centre Euginov, iaelyon, Université Jean Moulin, et des étudiants de l'Université St. Scholastica, Duluth (États-Unis), concluent sur les enseignements qu'ils ont tirés de ce colloque 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 en gestion associé à l'Université Jean Moulin Lyon 3, 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 40 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.