

# AVANT-PROPOS

## INTRODUCTION

Cet ouvrage permet de soulever les nombreuses questions et observations sur les impacts du télétravail dans les entreprises et organisations. De nombreux ouvrages sont parus ou paraîtront pour traiter le télétravail. Toutefois, ce colloque a permis de donner la parole aux dirigeants, managers et collaborateurs qui ont vécu cette expérience du travail à distance lors de la crise récente.

L'objectif de ce colloque a été de mettre en lumière les expériences *vécues* par les structures ainsi que les compétences et les expériences innovantes. Les impacts du management socio-économique innovant ont également mis en évidence la performance et la qualité de fonctionnement de l'entreprise.

Ces deux jours de colloque international ont permis d'ouvrir de nouvelles réflexions afin de mettre en valeur les expériences concrètes en vue de développer des propositions managériales socialement durables et économiquement supportables.

De nombreux cas d'entreprises internationales ont été mis en valeur, ainsi que des études d'experts et d'universitaires qui ont témoigné de leurs défis posés par le télétravail au sens large (droit du travail, conditions de travail, productivité, cohésion...).

## 1. MENACES ET OPPORTUNITÉS DU TÉLÉTRAVAIL PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

### ALLOCATION D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

*Henri SAVALL*, Professeur émérite, iaelyon, Université Jean Moulin, Président-fondateur de l'ISEOR, introduit le thème de cette conférence : le télétravail. Il se questionne autour des opportunités et des limites et dangers qu'il peut représenter notamment en termes de management, ainsi que des nouveaux coûts cachés qu'il peut engendrer. Il met en lumière la complexité du lien de subordination et son rapport avec le télétravail, qui n'est pas seulement une externalisation physique mais prend également la forme d'un manque d'implication au sein de l'entreprise.

*Véronique ZARDET*, Professeur, iaelyon, Université Jean Moulin, Directrice générale de l'ISEOR, aborde la question de l'évolution des compétences en lien avec le télétravail. Au-delà de nouvelles compétences technologiques, l'apprentissage de nouvelles compétences organisationnelles est également nécessaire pour maintenir la cohésion d'équipe.

*Marc BONNET*, Professeur, iaelyon, Université Jean Moulin, Directeur adjoint de l'ISEOR, témoigne de la floraison des ouvrages universitaires sur le sujet et observe qu'il est très rarement mis en relation avec l'ingénierie du management.

#### 1.1. Télétravail subi / choisi

*Evelyn GAZAGNE*, Directrice Administration, Finance et Ressources Humaines, Fondation Aigues-Vertes (Suisse), explique la difficulté à faire du télétravail dans les organismes de santé. Elle expose le cas d'Aigues-Vertes, avec les principaux enseignements et opportunités ainsi que les risques qui sont liés au télétravail.

*Gil DEVELEY*, Directeur des Opérations & *Martine TURCO*, Directrice des Ressources Humaines, Comité de Gestion des Œuvres Sociales (C.G.O.S.), abordent la question du télétravail, selon le thème provocateur « opportunité ou menace ? ». Ils évoquent également la question de la transition de leur système comptable et partagent leur expérience du C.G.O.S.

*Christophe TRABET*, Architecte DPLG, Co-gérant SARL, Plages Arrière Architectes & Architecte conseiller, CAUE du Rhône Métropole, raconte la mise en place du télétravail dans un cabinet

d'architecture. Il explique que le travail à distance existait déjà mais pas sous cette forme dans certaines entreprises. Et développe les solutions trouvées pour la concertation avec les collaborateurs des entreprises d'architecte.

*Séverine DEPOLLIER*, Cadre supérieure de santé, Assistant de chef de Pôle, Centre Hospitalier « Le Vinatier », expose la capacité d'adaptation dont a su faire preuve le personnel de son établissement hospitalier dans la mise en place du télétravail. Elle explique que le télétravail à l'hôpital c'est possible, mais que cela représente toujours des risques, notamment en terme de charge de travail.

## **1.2. Nouvelles organisations et nouveaux modèles économiques**

*Pascal GUSTIN*, Président de la société Algoé – Président de la Délégation Syntec Auvergne Rhône-Alpes, expose de nouvelles organisations et de nouveaux modèles économiques. Il explique la différence entre télétravail et travail digital. Et nous rappelle que le travail digital n'empêche pas le contrôle.

*Norbert DEVILLE*, Directeur général & *Sylviane FAURE*, Directrice Déléguée, racontent la mise en place volontaire du télétravail dans leur entreprise. Cela a pour eux été une expérience positive grâce à la continuité de service, à la vigilance des situations individuelles et à l'adaptation des outils du management socio-économiques.

*Agnès SAVART*, Commissaire-priseur et Gérante, Société Artenchères, évoque les enjeux de sa reprise de structure, survenue en même temps que la crise sanitaire. Elle décrit le fonctionnement des enchères à distance.

## **1.3. Management socio-économique et gestion de crise**

*Éric PERNOUD*, Président Directeur Général ; *Gilles PERNOUD*, Directeur Général, *Érika PERNOUD*, Directrice administrative et financière – Directrice des Ressources Humaines, *Élodie PERNOUD*, Responsable des ventes & *Audrey BRUGUET*, Adjointe au Responsable Logistique, Savoie-Voillailles, discutent de la cohérence des pratiques managériales avec le management-socioéconomique. Ils développent les résultats apportés, la mise en œuvre stratégique, la nécessité d'accroître l'animation des équipes et l'intensification de la mise en mouvement des équipes.

*Alexis JAUNIN*, Directeur administratif et financier, Happy Manager & *Emmanuel DIOUY*, Happy Manager, E. Leclerc Luçon, discutent non pas du télétravail, puisque leur activité était essentielle, mais de comment le management socio-économique s'est enraciné et a été adapté dans leur entreprise pendant la crise sanitaire. Ils abordent également leurs projets.

*Cyril KRETZSCHMAR*, Consultant Oxalis, Élu local EELV, expose son expérience lors d'une campagne électorale. Il développe les différentes pratiques utilisées, les conséquences et les impacts d'une campagne. Il nous fait part des différentes problématiques auxquels il a dû faire face ainsi que les solutions qui ont pu être apportées.

*Laurent CAPPELLETTI*, Professeur titulaire de Chaire, Le CNAM Paris, Directeur à l'Institut de Socio-Économie, ISEOR, esquisse, grâce aux observations réalisées dans un établissement d'enseignement supérieur, les avantages et les inconvénients du télétravail dans le secteur public.

#### **1.4. Allocution d'ouverture**

*Jean-François GAJEWSKI*, Directeur du centre de recherche Magellan, iaelyon, Université Jean Moulin, School of Management (France), parle du « télétravail » à l'Université en écho à la crise sanitaire. L'adaptation des cours en hybride avec des cours dispensés à 50 % devant des étudiants en présentiel et 50 % à distance. La question générale porte sur l'efficacité du dispositif : Est-ce que le fait de s'organiser de cette façon est satisfaisant ? Est-ce que tout faire en télétravail serait préférable ?

#### **1.5. Présentation de la « Fondation Henri Savall – ISEOR » (sous l'égide de la Fondation de France)**

*Michel GRIVEL*, Président ; *René CHARMASSON*, Délégué Général ; *Laurent PAYSAC*, Membre Fondateur et Membre du Comité Exécutif ; *Henri SAVALL*, Membre Fondateur ; *Véronique ZARDET*, Membre du Comité Exécutif & *Marc BONNET*, Membre du Collège d'Experts, « Fondation Henri Savall-ISEOR », expliquent comment l'idée est venue de créer la « Fondation Henri Savall-ISEOR » sous l'égide de la Fondation de France, les fondements et les principes du management socio-économique au delà des seules expérimentations de l'ISEOR. Il s'agit en effet de promouvoir des pratiques de management qui combinent performance sociale et performance économique au

travers d'un investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain. Cela passe notamment par l'amélioration des prises de décision en prenant en compte les coûts et les performances cachés dans les organisations. Des Prix seront attribués à des personnes qui pratiquent un management de type socio-économique dans les entreprises et organisations privées ou publiques, Experts-comptables, Collectivités territoriales et Chercheurs/laboratoire de recherche.

## **1.6. Nouvelles organisations, nouveaux modèles économiques et négociation sociale**

*François MITHIEUX*, co-gérant, Chirurgien & *Emmanuelle DEMAUVE*, Responsable administrative et financière, BOVAMISI, abordent leur expérience du télétravail dans une entreprise libérale de médecine, qui a permis une amélioration de leur organisation et de leur management. Ils parlent des enjeux liés à la cohésion d'une équipe hybride et au maintien de l'accueil et de la disponibilité du cabinet.

*Olivier DEDIEU*, Directeur associé, LE Lyon Entreprises, nous fait part de son expérience lors du confinement et les différentes adaptations faites.

*Benjamin BISCAFÉ*, Représentant du personnel CFE-CGC, définit le télétravail et ses avantages, et propose des solutions pour organiser cette façon de travailler du point de vue de l'encadrement et des collaborateurs avec l'aide des outils du management socio-économiques.

## **1.7. Management socio-économique à l'international**

*Pierre EL HADDAD*, Enseignant-chercheur, *Marwa HALWANI*, Assistante de recherche & *Joelle ABI HANNA*, Assistante de recherche, Faculté de gestion et de Management, Université Saint-Joseph, Beyrouth (Liban), présentent leur recherche sur la transition digitale, qui évoque le ressenti des étudiants et des entreprises dans lesquelles ils sont intervenus.

*Alan FATA*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand, Fondateur et Directeur Général, PDE Provider SARL (Liban), partage une méthodologie pour la création d'entreprise au Liban. Il expose une ligne directrice composée de onze étapes, influencé par la gestion de projets, qui peut aider dans le monde entier.

*Elias GHALEB*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand, Spécialiste en informatique, Enseignant à

l'Université, Consultant en développement, organisationnel (Liban), approfondie, à travers les performances d'une agence de voyage du Moyen-Orient, l'évolution des impacts des technologies de l'information et de l'intervention socio-économique sur la performance des entreprises. Selon lui, le rapprochement des outils informatiques et des compétences individuelles constituent un impact vertueux.

*Jean RUFFIER*, Directeur de Recherches, CNRS, Professeur Émérite, Université de Lyon, aborde les avantages de la multi-localisation pour le fonctionnement d'une équipe de chercheurs. Il explique tout d'abord le fonctionnement d'une équipe de chercheurs uni-localisée puis le fonctionnement d'une équipe multi-localisée. Il conclut en disant qu'il faudra réfléchir davantage à ce qui doit être communiqué entre collègues et sur les moyens pour mieux y parvenir.

### **1.8. Implication des collaborateurs dans les nouvelles pratiques de management à distance**

*Patricia TRAVERSAZ*, Directeur des Ressources Humaines, Hôpital de Fourvière, constate les opportunités et les points négatifs du télétravail dans sa structure.

*Jérôme RIVE*, Délégué général, European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) (Belgique), Professeur, iaelyon, présente l'objet et le contexte de l'expérimentation digitale vécue pendant la crise sanitaire, ses impacts sur les activités de l'institut ainsi que sur les équipes et les personnes.

*Maxime RICBOURG*, Responsable de département, Campus des Métiers du BTP, Institut de Formation du Bâtiment et des Travaux Publics, IFBTP Rhône-Alpes, explique comment, « tout en restant sur une île », adapter la pédagogie de formation à la situation, puis il parle de la pédagogie active et enfin il énonce deux particularité de son organisme.

## **DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE**

### **1.9. Management socio-économique et performance en situation de crise**

*Christophe FARGIER*, Président, Groupe Ninkasi, expose comment la crise a accéléré le processus de télétravail qui avait déjà été discuté au

sein de l'entreprise, comment le bon équilibre a été trouvé, mais aussi quels sont les nombreux intérêts du télétravail.

*Laurent PAYSAC*, Président, SLB Médical, expose l'activité de son organisation avant la Covid-19, le contexte et les risques liés à la crise sanitaire et ses conséquences sur SLB Médical. Et conclut sur le fait que le télétravail n'est pas adapté pour toutes les activités. Il doit s'inscrire dans une organisation hybride pour être performant.

*Myriam BOURRON*, Directrice Générale, E. Leclerc Belfort, partage un retour d'expérience sur l'accompagnement réalisé par l'équipe de l'ISEOR pendant la crise puisque son entreprise, étant en première ligne, n'a pas mis en place le télétravail.

*Yann GOUDY*, Président Directeur Général ; *Nicolas PIOT*, Directeur ; *Nolwenn PÉAULT* ; Chargée communication ; *Marielle MEUNIER*, Responsable qualité ; *Justine AUPIED*, Chargée relation clients ; *Grégory MORINEAU*, Adjoint Traiteur ; *Lucille COUGNON*, Adjointe Épicerie & *Jean-François BROCHARD*, Responsable Non-Alimentaire, E. Leclerc Saint-Gilles-Croix de Vie, expliquent l'impact de la crise sanitaire sur leur organisation en mettant en évidence la méthodologie utilisée ainsi que l'apport du management socio-économique.

*Jean-Luc BOUBET*, Dirigeant associé du Groupe Boubet & *Sébastien PAYRE*, Maître de Conférences en sciences de gestion, Habilité à Diriger des Recherches (HDR), Université de Caen, Normandie - IUT Grand Ouest Normandie - NIMEC, PIMS, raconte l'ascension de son entreprise et expose comment le management socio-économique s'est imposé pour gravir une nouvelle marche dans son développement. Ils énoncent ensuite les perspectives d'avenir et le point de vue d'un intervenant-chercheur sur l'entreprise.

### **1.10. Hybridation des pratiques de télétravail (productivité, conditions de travail, gestion du temps...)**

*Valérie SAUTOU*, Professeur des Universités, Praticien hospitalier, Chef de pôle Pharmacie, CHU Clermont-Ferrand, expose les activités et les problématiques liées au télétravail dans le milieu médical et aborde la mise en place du télétravail progressif dans les différents secteurs (personnel non médical : administratif, contrôle de gestion,...).

*Marine MORAIN*, Architecte, Gérante, Ad'minima, met en évidence le télétravail opérationnel de son agence d'architecture. La transition ayant été anticipée, l'auteure parle des nouveaux outils mis en place

pour les échanges, l'évaluation des conditions de travail, la gestion du temps ou encore le maintien des temps informels et des règles.

*Éric FREYBURGER*, Délégué National Confédéral, CFE-CGC, Élu au CSEC de Renault Trucks, Société du groupe Volvo, présente dans une première partie les leviers du télétravail durable, puis dans une seconde l'évolution du métier de représentant syndical, et enfin il aborde les types de télétravail et les ouvertures sur leurs modalités.

### **1.11. Communication**

*Pierre-Alain RAPHAN*, Député, Assemblée Nationale, Docteur en gestion, expose le télétravail comme une opportunité pour réinventer le modèle organisationnel. Il explique la nécessité d'agilité des entreprises et des administrations. Puis les réactions de celles-ci face à la crise et enfin les réponses gouvernementales pour aider les TPE-PME à rebondir.

### **1.12. Coopération interorganisationnelle et prestations à distance**

*Jean-Marc SABATÉ*, Adjoint au Chef de service gastro-entérologie, Assistance Publique des Hôpitaux de Paris (APHP), Hôpital Avicenne ; *Catherine ANGLARDS*, Attachée scientifique et chef de projet, Amgen France & *Marc FRACHETTE*, Intervenant chercheur, SAS Cap O2, expose un objectif de départ, l'amélioration du parcours des patients en cancérologie digestive. Puis elle analyse les résultats obtenus grâce à l'intervention du management socio-économique, elle commence par une analyse qualitative puis quantitative et termine avec les résultats du groupe de projet mis en place.

*Michel JONQUIÈRES*, Vice-Président, Institut international de l'Audit Social et Académie de l'Éthique, évoque les avantages et les inconvénients de l'audit à distance, puis l'évolution du métier et enfin les limites et ouvertures de cet outil.

*Xavier PIERRE*, Consultant franchisé ISEOR (France), présente les résultats d'une intervention réalisée au sein du Ministère des affaires étrangères du Canada. Il expose les dysfonctionnements relevés dans le diagnostic et les principales réalisations marquantes en répondant à la problématique : comment le management socio-économique a aidé le télétravail contraint par la pandémie ?



### **1.13. Management socio-économique à l'international et en France**

*Patrick BALIAN*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand, Executive Management Consultant Streamline Consultancy (Liban), analyse, à travers le cas d'une entreprise de e-commerce, les impacts du capital intellectuels que la performance des entreprises grâce aux résultats d'une intervention.

*Laura KHACHAN*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand, Professeur Affilié, Faculté EM-Lyon Business School, présente les domaines d'une entreprise pharmaceutique impactés par la crise de la Covid-19. Et expose l'agilité développée grâce à l'intervention socio-économique qui augmente la capacité des entreprises à s'adapter aux changements.

*Hanna MURAD*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand (Liban), utilise la théorie socio-économique comme paradigme pour expliquer et comprendre l'expérience du télétravail. Son hypothèse est que la théorie socio-économique des organisations a un pouvoir explicatif considérable pour le modèle de travail virtuel.

*Ahmad NASRALLAH*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand (Liban), présente le processus d'intervention socio-économique au sein d'un hôpital privé koweïtien. Il expose ensuite quatre projets majeurs qui permettent d'améliorer la performance sociale et économique et analyse les résultats obtenu.

*George EL RAHBANI*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand (Liban), propose une élaboration de stratégies et de plans marketing, expose les processus de de planification stratégique, de mise en œuvre et de contrôle. Il offre une analyse des marchés de consommation, une conception et une gestion des canaux de marketing intégrés. Et finit avec une conception numérique développée par la pandémie mondiale.

*George EL RAHBANI*, Docteur en gestion, DBA Universités Jean Moulin Lyon 3 et Balamand (Liban), pose de nouvelles questions lié à la pandémie et une nouvelle façon d'envisager le marketing.

### **1.14. Rôle des dirigeants et de l'encadrement dans la mise en place du télétravail**

*Éric SCARAZZINI*, Docteur en administration des affaires, Laboratoire CORHIS, Directeur territorial, Stationnement payant, port et camping, Mairie de Carcassonne, aborde les contraintes pour

l'encadrement liées à une mise en place non planifiée du télétravail dans une mairie et émet des préconisations. Selon lui, il faut organiser et planifier le télétravail grâce au retour d'expérience après cette crise.

*Xavier BORG*, Directeur, Office de Tourisme Communautaire Cèze-Cévènes, Gaudet Sud Ardèche, Doctorant PhD en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry Montpellier 3, offre un retour d'expérience sur le télétravail en office de tourisme et propose des pistes d'améliorations suite à ses conclusions.

### **1.15. Conclusion générale de l'édition du Colloque 2020**

#### **Télétravail : source d'innovation et de motivation ? ou nouvelle génération de coûts cachés ?**

*Frantz DATRY*, Docteur en gestion, Directeur de programme, ISEOR, *Amandine SAVALL*, Docteur en gestion, Directeur de programme, ISEOR, *Renaud PETIT*, Maître de Conférences en gestion, iaelyon, Université Jean Moulin, Directeur de programme, ISEOR, *Alexis ROCHE*, Maître de Conférences en gestion, iaelyon, Université Jean Moulin, Responsable de programme, ISEOR, *Arthur FOULSHAM*, (Étudiant EUGINOV), iaelyon, Université Jean Moulin, *Laurent PAYSAC*, Président, SLB Médical, *Henri SAVALL*, Professeur émérite, iaelyon, Magellan, Université Jean Moulin et Président-Fondateur de l'ISEOR, concluent ce colloque en faisant un retour d'expérience de l'équipe de l'ISEOR, qui a elle-même dû s'adapter au confinement, sur ses quatre grandes familles d'activités, à savoir les interventions chez les clients, les stages de formation interentreprises, le colloque international et l'enseignement à l'Université.

*Arthur FOULSHAM* Centre Euginov (École Universitaire de Gestion Innovante), iaelyon, Université Jean Moulin), résume les enseignements qu'il a tirés de ce colloque et qui complètent sa 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 », désormais dénommé « Performance+ » 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 en gestion, 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 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 2065 entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, dans 46 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 47 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'actions 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 socioéconomique.

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 : SEAM Vocational training seminar**

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'actions.

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, pur 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 de l'iaelyon, centre Euginov (Université Jean Moulin)**

#### **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 34 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 (École Universitaire de Gestion Innovante), à l'IAE de Lyon), 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.