

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

De nombreux ouvrages ont abordé la question des normes. Parmi les théories existantes, celle de la Tétranormalisation soulève la question de l'intégration constructive des normes au sein de l'entreprise ou de l'organisation, permettant de préserver sa capacité de survie et de développement.

L'objectif de ce colloque a été de comprendre l'environnement réglementaire et normatif pour le piloter de manière proactive et de mettre en commun les compétences et les expériences innovantes. Les impacts du management socio-économique innovant ont également été mis en évidence.

Ces deux jours de colloque international ont permis d'ouvrir de nouvelles réflexions afin de mettre en valeur la gestion des normes en vue de développer la responsabilité sociale durablement supportable des entreprises ou des organisations.

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 succès mais aussi difficultés liés au pilotage des normes au sens large (lois, directives, normes privées).

1. TÉTRANORMALISATION : PROFUSION DES NORMES ET DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

ALLOCUTION D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

Henri SAVALL, Professeur émérite, iaelyon, Université Jean Moulin, Président-fondateur de l'ISEOR, introduit la notion de tétranormalisation. Il définit la notion de norme et expose les difficultés actuelles auxquelles sont confrontées les organisations, face à la prolifération de normes. Il explique enfin que la clé de réussite repose sur les savoir-faire de pilotage de la tétranormalisation par l'entreprise ou l'organisation.

Véronique ZARDET Professeur, iaelyon, Université Jean Moulin, Directrice générale de l'ISEOR, présente les objectifs du colloque : échanger autour de cas d'applications du management socio-économique au sein d'organisations diverses et aborder le thème de la tétranormalisation et sa compatibilité avec le développement des organisations.

Marc BONNET, Professeur, iaelyon, Université Jean Moulin, Directeur adjoint de l'ISEOR, insiste sur la nécessité, pour les organisations, d'identifier des solutions permettant de répondre à la problématique complexe de la tétranormalisation, considérée comme un enjeu sociétal majeur.

Robert GEPHART, Professeur émérite, Université Alberta, (Canada), aborde la crise du capitalisme et les problèmes qui en résultent. Il décrit les limites de ce système et souscrit à un paradigme vertueux du capitalisme.

1.1. La Tétranormalisation : Contrainte ou opportunité pour le développement des entreprises

Laurent CAPPELLETTI, Professeur titulaire de Chaire, CNAM Paris et Directeur de programme à l'ISEOR, situe les enjeux du management au sein des entreprises et des organisations, face à l'inflation normative.

Nicolas DUFOUR, Docteur en gestion, Professeur associé, CNAM-LIRSA, Paris, présente trois cas de recherches-interventions dans le secteur des assurances et mutuelles et met en évidence les contradictions normatives.

Michel JONQUIÈRES, Vice-président, Institut international de l’Audit Social et Académie de l’Éthique, explique le manque d’intérêt des ressources humaines pour la normalisation et propose des pistes d’évolution possibles.

Véronique ZARDET, Professeur, iaelyon, Université Jean Moulin, Directrice générale de l’ISEOR et MéliSSa SANCHEZ, Doctorante en sciences de gestion, Intervenant-chercheur, ISEOR, exposent l’étude réalisée dans diverses entreprises et organisations sur les pratiques et perceptions relatives à la gestion des normes.

1.2. Expériences pilotes du management socio-économique

Samia KHENNICHE, Enseignante-chercheuse associée, CNAM Paris, présente une étude menée auprès des acteurs des pouvoirs publics en charge de la simplification normative, dans le cadre du choc de simplification.

Pascal BRENOT, Directeur du Développement Territorial, Ville de Lyon, dresse un bilan d’une expérience pilote : l’évaluation socio-économique des performances cachées des Ateliers santé ville de la Ville de Lyon.

Frédéric GLOOR, Directeur général, Adapei Les Nouelles, Côtes d’Armor, met en exergue les contradictions rencontrées par les organisations dans la gestion normative, dans le secteur médico-social.

Laura Georgina CARMONA GARCÍA, Professeur, Université Autonome de Chihuahua, (Mexique), fait part des résultats d’une enquête menée au Mexique sur le manque de réglementation, en matière de protection de l’environnement.

Sajiri UTTURKAR, Directrice ; Monimoy SENGUPTA, Directeur, AnD HR Solutions LLP, (Inde), témoignent de leur expérience d’implantation du management socio-économique, au sein d’une entreprise familiale, en Inde. Ils mettent en avant leurs succès et les défis relevés.

1.3. Internationalisation du management socio-économique

John CONBERE, Co-Directeur, Institut de Management socio-économique, Minneapolis, Minnesota (États-Unis), étudie la dimension « complexe » de la tétranormalisation, qui permet une approche spécifique de la résolution de problèmes. Il illustre la théorie avec l’exemple des grands incendies en Californie.

Alla HEORHIADI, Co-Directrice, Institut de Management socio-économique, Minneapolis, Minnesota, (États-Unis) ; Dave DOBOSENSKI, Directeur Général, Centre Médical Régional, St. Croix (États-Unis) complètent la présentation de John CONBERE en abordant la notion de complexité au sein d'un centre médical, dans le Wisconsin. Ils détaillent l'intervention socio-économique réalisée au sein de cette organisation et les problèmes qu'ils ont pu résoudre.

Emmanuel MONOD, Professor, Institute "AI and change management" Shanghai University of International Business and Economics (Chine) ; Henry PAN, Deputy Chair of the Board, CX Machinery Ltd, (Chine), évoquent les dysfonctionnements et coûts cachés recensés au sein d'une usine de fabrication chinoise, lors d'une intervention socio-économique.

1.4. Comment gérer l'entreprise en respectant les normes

Robert Louis MEYNET, Docteur d'État en Sciences Économiques, Administrateur judiciaire, présente le rôle de l'administrateur judiciaire au sein des organisations ainsi que le lien entre management, coûts cachés et redressement judiciaire.

Imen YACOUB, Contrôleur de gestion, Caisse d'Épargne, Région Auvergne-Rhône-Alpes, partage les résultats de son travail de thèse sur les contradictions de la norme dans le secteur bancaire. Il introduit les notions d'intégration et de gestion de la norme.

1.5. Management socio-économique et développement de la petite entreprise

Séverine MARTIAL, Fondatrice et Présidente Directrice Générale, Néobulle, fait part de son expérience de dirigeante, après plusieurs mois de management socio-économique au sein de sa petite entreprise. Elle explique que cette méthode a permis à son organisation de sortir d'un conflit interne et de construire l'avenir.

María Ángeles RASTROLLO HORRILLO, Professeur, Université de Málaga et consultante, María Luisa RASTROLLO HORRILLO, Directrice du Cabinet, MR Asesoria, (Espagne), évoquent leur expérience d'implantation du management socio-économique au sein de microentreprises en Espagne, en soulignant leurs spécificités.

Laurent PAYSAC, Gérant, Bertrand PAYSAC, Responsable Administratif-Financier-Qualité, SLB Médical, analysent les impacts

stratégiques et opérationnels des normes dans le secteur de la santé. Ils expliquent également les impacts positifs du management socio-économique sur la performance durable de l'entreprise.

Roberto Ezequiel FRANCO ZESATI, Professeur, Université Technologique de Aguascalientes, (Mexique), partage ses travaux de recherche sur les causes qui mènent les entreprises à la faillite, avec l'exemple d'une entreprise mexicaine du secteur textile.

1.6. Tétranormalisation : inflation normative et compliance

Hugues BOUTHINON-DUMAS, Professeur associé de droit, ESSEC Business School, étudie l'hyperinflation normative dans le cas du droit des marchés financiers, en lien avec la compliance et sa régulation.

Benoît PIGÉ, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, UBFC, Université de Franche-Comté, CREGO, relie la notion de tétranormalisation à la notion de territorialisation. Il envisage la compliance territorialisée comme une réponse aux conflits normatifs actuels.

Eugénie PLANE, Attachée temporaire d'enseignement et de recherche, Université de Montpellier, aborde le droit de la compliance, qui devient un avantage pour l'entreprise : facteur de management, facteur de gestion des risques et facteur de promotion de l'image de l'entreprise.

DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE

1.7. Tétranormalisation, environnement changeant et turbulent

Bruno COHANIER, Professeur, EADA Business School, Barcelone, (Espagne) ; Richard BAKER, Professeur, Adelphi University, (États-Unis) présentent les résultats de leur recherche sur l'adaptation de l'entreprise Michelin face à la tétranormalisation, en se focalisant sur le volet social.

María Elizabeth CANLLO DE MONTOTO et Juan Matías MONTOTO CANLLO, Experts-Comptables, Intervenants-chercheurs en gestion, Étude Canllo Montoto (Argentine), mettent en exergue l'apport du management socio-économique pour l'évolution de leur

profession, l'expertise-comptable, dans un contexte économique instable.

Dominique PAGEAUD, Associé, Cabinet EY Consulting, rend compte de ses observations faites au sein d'entreprises clientes sur les enjeux de la tétranormalisation. Il propose des axes de progrès et identifie les composantes d'une performance durable.

Hervé HENRY, Président Directeur Général, Siléane, France, évoque son expérience d'implantation du management socio-économique au sein de son entreprise. Il insiste sur la nécessité de relier la croissance du marché à la performance interne de l'organisation.

1.8. Management socio-économique, grande distribution et entreprises familiales

Jean-Claude PÉNICAUD-TESSON, Président Directeur Général, E. Leclerc, Luçon, expose les réalisations marquantes de son entreprise de grande distribution, suite à l'implantation du management socio-économique. Il aborde la place centrale du potentiel humain dans cette réussite.

Yann GOUDY, Président Directeur Général ; Nicolas PIOT, Directeur de magasin, E. Leclerc, St Gilles-Croix-de-Vie, réalisent un retour d'expérience suite à la mise en place et la pratique, depuis un an, du management socio-économique au sein du centre commercial.

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 transformations et les innovations faites au sein de leur entreprise, grâce à la méthode et aux outils du management socio-économique.

Victor FRONTERA, Directeur Général MFFINANCE, Gérant Indépendant de magasin Intersport, explique comment le management socio-économique permet à son entreprise de passer d'un modèle familial à un fonctionnement de groupe.

1.9. Management socio-économique au Mexique

Israel SÁNCHEZ MATEO, Gérant et Eduardo MOLINA MATEO, Coordinateur culture d'avocats, Aguacates Sánchez Hass, (Mexique), retracent les évolutions de l'entreprise, suite à la mise en

place du management économique. Il évoque également l'impact de la tétranormalisation sur l'organisation.

Blanca Idolina RUBIO TAPIA, Coordinadora (MBA), Aguacates Sánchez Hass, Persea Trucking, (Mexique), montre les bénéfices de l'implantation du management socio-économique sur la croissance de son organisation et sa structuration.

Arturo GUERRERO LIZARDI, Consultant, franchisé ISEOR, (Mexique), témoigne de son expérience de mise en œuvre du management socio-économique au sein de trois entreprises familiales mexicaines, dans le domaine agro-industriel.

1.10. Institutions et professions en mouvement

Julien HERVOUET, Dirigeant & Associé, CUB Architecture; Laura BROSSIER, Psychologue du travail & Chargée RSE, CUB-Architecture, expriment leur satisfaction suite à l'implantation et l'utilisation des outils du management socio-économique. La transposition de cette méthodologie leur a permis d'obtenir le label RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Arnaud MURET, Directeur Général, OPCO EP & OPCA PEPSS / Actalians, pose la question de l'adaptation des entreprises aux nouvelles normes. Il décrit la formation comme un univers très normatif et souligne un nouveau défi managérial, autour de nouvelles relations sociales.

Sébastien PODEVYN-MENANT, Directeur général de France Silver Eco, Professeur associé, Université Gustave Eiffel, Président, Akoros Stratégie, s'interroge sur les raisons du choc de simplification connu en France, il y a quelques années. Il décrit sa mise en œuvre, ses résultats financiers et en dresse un bilan.

Olivier BABEAU, Professeur, IAE de Bordeaux, Président-Fondateur de l'Institut SAPIENS, étudie trois sources de coûts cachés dans le secteur public. Il illustre ses propos par des exemples précis et chiffrés.

Raphaël MOREL, Associé Co-gérant, ADMINIMA, analyse son évolution managériale. L'intervention de l'Iseor a permis de dynamiser le changement au sein de son organisation et d'accompagner son évolution.

1.11. Acclimatation internationale et sectorielle du management socio-économique

Pierre EL HADDAD, Maître de Conférences, Université Saint-Joseph, Faculté de gestion et de Management, Beyrouth, (Liban), Intervenant-chercheur associé, Iseor, intervient au nom d'André SLEIMAN, Directeur, Democracy Reporting International, (Liban), pour présenter un projet de recherche sur les facteurs clés de succès d'une coopération entre organisations non gouvernementales.

Maya NEHME, Directeur, Lebanon Reforestation Initiative, (Liban), montre comment la mise en place de groupes de travail socio-économiques a permis de mener des actions d'amélioration probantes au sein de son organisation.

Robin RICHA, Directeur Général, Arcenciel, (Liban), met en avant les premiers résultats positifs de son organisation, suite à l'implantation du management socio-économique. Il souligne que l'implication de l'équipe a été le bénéfice le plus fort de la démarche.

Pierre EL HADDAD, explore, à travers son projet de recherche, le lien qu'il existe entre les dysfonctionnements internes d'une organisation non gouvernementale et les dysfonctionnements d'une coopération entre organisations non gouvernementales.

Philippe LACROIX, Directeur Général, Manpower, Belgique & Luxembourg défend l'idée d'une intégration locale et une gestion décentralisée des normes commerciales, légales et financières dans un groupe multinational.

1.12. PME et management socio-économique

Tariq ZIDI, Chef d'entreprise, Intervenant-chercheur, Président, Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise – CJD, (Maroc), détaille l'état d'avancement du projet d'implantation du management socio-économique au sein d'une PME au Maroc. Il précise les principales réalisations marquantes.

Sylvie CHOUQUET, Consultante, franchisee ISEOR, MSE, France, présente sa première expérience d'intervention socio-économique au sein d'une entreprise normande, les difficultés rencontrées et les premiers résultats observés, en termes de rentabilité.

Luis BUENO, Ancien Directeur Général de QBS, Doctorant en sciences de gestion, Magellan, Université Jean Moulin, expose son projet de recherche sur le lien entre la qualité du management et la

qualité des produits et services. Son étude a pour but de mesurer l'implantation du management socio-économique selon un référentiel normatif.

Ziad NEHME Assistant du Doyen, Université de Balamand, (Liban), s'exprime suite à la création d'un centre de simulation médicale au Liban. Il démontre comment l'approche socio-économique a contribué à améliorer les capacités managériales académiques traditionnels.

1.13. Conclusion générale de l'édition du colloque 2019

Christian VARINARD, Directeur général, iaelyon, Université Jean Moulin souligne la pertinence de l'évènement, au vu de la période de transformation que connaissent les organisations et la prolifération de normes et réglementations.

Véronique ZARDET, Marc BONNET, Laurent CAPPELLETTI, Olivier VOYANT, Frantz DATRY, Amandine SAVALL et Henri SAVALL concluent en soulignant les principaux enseignements de ce colloque, liés aux témoignages de dirigeants, de cadres d'entreprises, de consultants, d'experts et d'enseignants-chercheurs sur le management socio-économique et l'intégration des problématiques normatives.

Des étudiants du Centre Euginov (École Universitaire de Gestion Innovante), iaelyon, Université Jean Moulin, et des étudiants de l'université St. Scholastica, Duluth, (États-Unis), résumant 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 », 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 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 46 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 : 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'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 qui a inspiré le concept créé, pratiqué et développé par l'ISEOR, de pédagogie interactive, 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 33 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.