

# INTRODUCTION AU COLLOQUE

Les crises contemporaines se succèdent : sanitaire, économique, sociale. Dans ce contexte turbulent, les organisations doivent innover en permanence pour assurer leur survie-développement. Compétences, formations, stratégies, produits, organisation du travail entre autres, chaque facette des entreprises est soumise à de nouveaux défis qui testent leur capacité à rebondir.

Ce colloque, tenu à l'automne 2023, a eu pour objectif de mettre en lumière les témoignages de différents acteurs autour du thème du rebond face à la crise. Ces deux jours de colloque international ont permis de recueillir des expériences diverses de personnes issues d'entreprises aux tailles et secteurs différents : de la très petite et moyenne entreprise (TPME) au grand groupe, de la grande distribution aux établissements médico-sociaux, de la France au Moyen-Orient, en passant par les États-Unis.

Cet ouvrage retranscrit les paroles des dirigeants, collaborateurs, agents de la fonction publique et intervenants-chercheurs. L'ensemble souligne l'importance d'un management adapté aux défis économiques, sociaux et géopolitiques actuels et d'une structure organisationnelle souple.

## REBONDIR... POUR SURMONTER LA CRISE PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

### ALLOCUTION D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

*Henri SAVALL*, Professeur émérite, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, Président-fondateur de l'ISEOR, introduit le thème de ce colloque : « Rebondir pour surmonter la crise ». À travers la constatation des crises contemporaines et de leurs effets au sein des organisations, il présente les opportunités macro organiques et leurs conditions de réussite, notamment grâce aux apports de la théorie du management socio-économique et l'approche des coûts-performances cachés.

*Véronique ZARDET*, Professeure, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, Directrice générale de l'ISEOR, expose les opportunités existantes pour intensifier les innovations organisationnelles dans les entreprises et les organisations.

*Marie-Christine CHALUS*, Directrice générale, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, explique que rebondir fait écho à la résilience, ce qui veut dire surmonter des épreuves pour prospérer.

*Laurent CAPPELLETTI*, Professeur titulaire de Chaire, Le CNAM, LIRSA, Directeur à l'Institut de socio-économie ISEOR explique que le rebond des entreprises vient du rebond des salariés.

### LES TRÈS PETITES ENTREPRISES ET LES PME REBONDISSENT

*Virginie DESBOS*, Dirigeante, Beauty and Nails, partage les enjeux de la crise dans ses instituts, puis les leviers utilisés pour rebondir, notamment le travail en équipe et la mise en place d'indicateurs de pilotage.

*Gaëlle FAURE*, Responsable, Agence immobilière Laforêt de Challes-Eaux, présente la démarche d'intervention socio-économique et ses effets, notamment l'amélioration de la gestion des compétences, l'harmonisation des pratiques managériales et leur impact économique au sein de leur entreprise.

*Benoît MEUNIER*, Dirigeant & *Camille TRINDADE*, Assistante de direction, Morpho Architecture, exposent la manière dont ils ont adaptés leur activité pour réagir face aux crises et s'adapter.

*Gilles PERNOUD*, Directeur général, Marché Pernoud & *Françoise GOTER*, Responsable de programme, ISEOR, expliquent comment le management socio-économique a renforcé la cohésion au sein du comité de direction de l'entreprise, en favorisant de bonnes pratiques de pilotage.

## **MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'INTERNATIONAL : ÉTATS-UNIS, ARGENTINE**

*John CONBERE*, Président & *Alla HEORHIADI*, Vice-Président, SEAM Institute, présentent les résultats d'une intervention socio-économique au sein d'un collège pris par une situation de crise : la nouvelle direction devait faire face aux conséquences des mauvaises pratiques de la direction précédente.

*Elisabeth CANLLO DE MONTOTO*, Gérante-associée et Consultante titulaire & *Juan Matias MONTOTO CANLLO*, Adjoint, Estudio Montoto Canllo, évoquent les conséquences de la numérisation des pratiques dans leur entreprise.

## **INDUSTRIALISATION ET INNOVATION**

*Laurent CAPPELLETTI*, Professeur titulaire de Chaire, Le CNAM, LIRSA, Directeur à l'Institut de socio-économie ISEOR, présente une analyse réflexive sur les 2 150 recherche-interventions réalisées par l'ISEOR.

*Pascal PASQUIER*, Président-Directeur Général, Groupe Brioche Pasquier, explique comment ils ont surmonté la crise des matières premières grâce au Management socio-économique.

*Vesna THOMAS*, Fondatrice et Gérante & *Lysiane SERRE*, Manageuse, Label Forézienne, reviennent sur l'expérience de la mise en place du management socio-économique et l'impact de ceci sur leurs pratiques.

## **INNOVER EN FORMATION CONTINUE AVEC L'ÉDUCATION NATIONALE : L'ISEOR, ACTEUR DE LA FORMATION CONTINUE DES PROFESSEURS D'ÉCONOMIE-GESTION DE L'ACADÉMIE DE LYON**

*Jean-Charles DIRY*, Inspecteur d'académie, Inspecteur pédagogique régional, Conseiller Académique du Recteur de l'innovation, Directeur adjoint École Académique de Formation Continue, Éducation

Nationale, Académie de Lyon & *Chantal BRICARD*, chargée de mission d'inspection, Éducation Nationale, Académie de Lyon & *Nicolas PATUREL*, Professeur d'économie et de gestion, Coordinateur filière comptable, Éducation Nationale, Académie de Lyon, BTS comptabilité et Gestion, Université Lyon 3. Ils présentent les résultats de la création d'un parcours de formation continue pour les enseignants en économie et gestion.

*Manuel GARCIA*, Maître de conférences, IUT – Université Jean Monnet, expose son souhait d'une formation des professeurs des collèges et lycées avec l'appui du Management socio-économique.

*Henri SAVALL*, Professeur émérite, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin-Lyon 3, Président-fondateur de l'ISEOR & *Véronique ZARDET*, Professeure, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin-Lyon 3, Directrice générale de l'ISEOR, rappellent l'importance d'innover dans les systèmes de formation et comment l'ISEOR s'est engagé dans la formation continue des professeurs d'économie-gestion de l'Académie de Lyon.

## **LA FONDATION HENRI SAVALL – ISEOR SOUS ÉGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE**

*Michel GRIVEL*, Président, Fondation Henri Savall-ISEOR, Président du conseil de surveillance, Ciril Group & *René CHARMASSON*, Délégué général, Fondation Henri Savall-ISEOR, mettent en lumière la raison d'être de la fondation et remettent les prix et distinctions aux lauréats.

*René CHARMASSON*, Délégué général, Fondation Henri Savall-ISEOR, Sous égide de la Fondation de France, présente la stratégie de recherche des entreprises lauréates.

*Patricia GROS MICOL*, Dirigeante, Handishare, retrace l'histoire de son entreprise.

## **LA NOUVELLE GRANDE DISTRIBUTION**

*Morgan DESFONTAINES*, Adhérent & *Coralie GILET-DESFONTAINES*, Adhérente, E. Leclerc Luçon La Belle Vie, évoquent la reprise de leur entreprise en milieu turbulent, notamment les décisions stratégiques nécessaires.

## LES ARCHITECTES REBONDISSENT

*Frédéric DELORD*, Associé, Directeur du développement, IDP, témoigne des clés de réussite pour rebondir face à la crise dans son cabinet d'architecture.

*Julien BELLART*, Architecte, & *Julien COUTINEAU* Architecte, C+2B Architecture, témoignent de l'opération « Rebond » avec l'ISEOR à travers différentes réalisations marquantes.

## L'OPCO-EP AIDE À REBONDIR

*Arnaud MURET*, Directeur général, OPCO des Entreprises de Proximité, explique le rôle de l'OPCO des Entreprises de Proximité et la nécessité de la formation et de l'accompagnement des entreprises pour faire face aux enjeux démographiques contemporains.

## RESTAURATION ET SANTÉ

*Barbara FILIPPAZZO*, Gérante & *Mickaël BRASSAC*, Chef de cuisine, Cavatello, abordent la réorganisation de l'entreprise face à la crise sanitaire et le contexte économique.

*Laurent PAYSAC*, Président, SLB Médical, *Bertrand PAYSAC*, Directeur général & *Laura PAYSAC*, Directrice Marketing, Manufacture Paysac, présentent les leviers de stabilisation économique d'une entreprise pour autofinancer le développement d'une nouvelle activité.

*Farida BEN TAIEB*, Cadre de santé & *Christophe ICARD*, Médecin chef, Centre Hospitalier Le Vinatier, présentent les spécificités de leur secteur d'activité et l'articulation entre les métiers de cadre de santé et médecin, pour expliquer comment la démarche socio-économique leurs a permis de surmonter une situation de crise.

*François MITHIEUX*, Chirurgien et co-gérant & *Louise VERGUET*, Alternante en qualité, Bovamisi, exposent la manière dont ils ont transformé leur entreprise en anticipant les contraintes externes en médecine libérale, avec l'aide de l'ISEOR. Leur approche entrepreneuriale a permis de fidéliser le personnel, de faire face aux crises telles que la pénurie de professionnels de santé et de maintenir une croissance du chiffre d'affaires, malgré les défis environnementaux et matériels.

*Yannick LABORDE*, Gérant, Laboratoire Laborde retrace l'histoire de l'entreprise, les transformations et évolutions notamment après

la formation avec l'ISEOR et comment ils ont récupéré son chiffre d'affaires postérieurement à la crise.

## **MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'INTERNATIONAL : LIBAN**

*Fadi MAHMOUD*, Fondateur Président, Med Surgery Solutions, présente la démarche d'intervention socio-économique réalisée dans son entreprise qui évolue dans un contexte turbulent, au Liban et au Moyen-Orient.

*Pierre EL HADDAD*, Directeur général, MACH Consultants, *Antoine DAMMOUS*, Dirigeant, & *Elie FADOUS*, Directeur de département, Pierre Dammous & Partners, témoignent de l'intervention socio-économique et de ses effets sur la croissance économique raisonnée de l'entreprise.

*Marwa HALWANI & Gaetana ABI SAAB*, consultantes en gestion, MACH Consultants, présentent les leviers utilisés dans l'intervention socio-économique réalisée dans l'entreprise Arc-en-ciel pour générer une transformation durable.

## **REBONDIR... POUR SURMONTER LA CRISE DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE**

### **MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'INTERNATIONAL : SUISSE, LIBAN ET MOYEN-ORIENT**

*Caroline LIÈVRE*, Adjointe de direction et Responsable qualité, Fondation Aigues-Vertes & *Renaud PETIT*, Directeur de programme, ISEOR, témoignent de l'utilisation de la démarche qualité, appliquée au management socio-économique, pour diagnostiquer et recycler les coûts cachés.

*Alexan HAGOPIAN*, doctorant du DBA, Université de Balamand et Université Jean Moulin Lyon 3, révèle comment une petite entreprise familiale a renforcé son innovation par une gestion socio-économique, améliorant ainsi sa planification stratégique en réponse à la crise économique.

*Yahia HAMADE*, doctorant du DBA, Université de Balamand et Université Jean Moulin Lyon 3, commente le déroulé et les résultats

de l'intervention socio-économique menée dans son entreprise dans le cadre de son doctorat.

*Laudy AL KHOURY*, doctorant du DBA, Université de Balamand et Université Jean Moulin Lyon 3, examine les résultats de son intervention socio-économique au Consulat des églises du Moyen-Orient.

## **MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'INTERNATIONAL : CANADA, MEXIQUE, FRANCE**

*Robert GEPHART*, Professeur émérite, Université d'Alberta, Canada, aborde la question de l'importance du management socio-économique dans une société du risque. Il expose notamment ses recherches qui visent à mieux comprendre ces défis scientifiques et à trouver des solutions.

*Oswaldo ORTEGA*, Professeur, Universidad Autónoma del Estado de México, expose les outils et méthodes utilisées pour réaliser un diagnostic qualitatif et quantitatif dans une université, ainsi que ces perspectives d'application transversale.

*Raphaël DE VITTORIS*, manager du risque et contrôleur interne, Symbio, remet en question la résilience comme réponse universelle à la crise, préférant explorer la fragilité et l'antifragilité dans les entreprises. Il souligne l'importance de cultiver des capacités variées pour faire face aux défis changeants, encourageant une approche organisationnelle agile et adaptative.

*Jérémy C. SALMERON*, Program Chair & *Carole BOUSQUET*, PDW Chair, Management Consulting Division, Academy of Management, expliquent le rôle de l'Academy of Management et ses colloques, puis présentent le partenariat entre l'ISEOR et l'Academy.

*Alla HEORHIADI*, Vice-Présidente, SEAM Institute, présente les missions de l'institut et annonce son prochain colloque.

## **LES PME SURMONTENT LA CRISE**

*Cyril AMPRINO*, Secrétaire général, CPME Auvergne-Rhône-Alpes, présente les actions mises en place pour faire face à la crise sanitaire afin de rebondir économiquement et sécuriser l'activité.

*Franck GOTTE*, Président, Dedicast, met en avant l'efficacité du management socio-économique pour naviguer les crises et promouvoir la croissance durable de l'entreprise. *Olivier VOYANT*, Maître de

conférences, iaelyon School of Management, insiste sur le rôle crucial du diagnostic interne pour surmonter les défis.

*Marine MORAIN*, Associée co-gérante & *Raphaël MOREL*, Associé co-gérant, Adminima, expose les effets des crises sur leur organisation interne. Dans le cadre de leur politique d'entreprise, ils montrent l'intérêt du CAPN et ses effets.

*Suzon ROCHE*, Dirigeante, SURO Conseil, explique la mise en place de sa franchise ISEOR à Paris et présente les nouveaux défis liés à l'ouverture de son cabinet franchisé.

## LES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ REBONDISSENT

*Laurent FLOQUET*, Délégué régional Auvergne-Rhône-Alpes, OPCO des Entreprises de Proximité, explique comment le management socio-économique peut aider les petites entreprises à prospérer en renforçant la productivité et la marque employeur, favorisant ainsi la création d'emplois et le développement des compétences.

*Marc LEPRÉTRE*, Délégué régional Bourgogne-Franche-Comté, OPCO des Entreprises de Proximité, explique la démarche d'accompagnement des entreprises de proximité avec l'ISEOR. Il considère le courage des chefs d'entreprises et celui des consultants de l'ISEOR comme levier de réussite du changement impliquant tous les collaborateurs.

*Christophe PÉTAVY*, Dirigeant, Velay Verres, présente les différentes crises successives auxquels l'entreprise a fait face, avant de conclure sur les perspectives futures.

*Gilles CAPELLIER*, Président, Association Don du Souffle, décompose la démarche de conduite de changement, de la prise de conscience à la mise en place d'actions d'améliorations, pour faire évoluer le fonctionnement de l'association.

## DÉFIS DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

*Marc RÉGNOUX*, Maire de Mozac, Vice-Président de l'agglomération Riom Limagne et Volcans, Président, Association Experts-Comptables et Mandats Publics, témoigne des leviers utilisés pour faire face à la crise dans les territoires.

## INNOVER DANS LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES

*Mikaël AGOSTINELLI*, Président-Directeur Général, *Karine AGOSTINELLI*, Directrice de site & *Christophe REY*, Directeur de site, Groupe Agostinelli, présentent l'impact de la démarche socio-économique avec du recul ainsi que les avancées économiques observées.

*Philippe NOMBALAIS*, Dirigeant, Groupe Nombalais, poursuit la structuration de son entreprise familiale dans le transport et le tourisme. Après les défis posés par la pandémie de la Covid-19, il engage la mise en place du management socio-économique pour répondre aux aspirations changeantes des employés et assurer la pérennité du développement, malgré les oppositions rencontrées.

*Isabelle AVRONSART*, Directrice des ressources humaines, SERPOL, Groupe SERFIM, illustre comment le management socio-économique soutient la gestion des ressources humaines. Initialement sceptique, elle découvre son utilité dans la restructuration du Comité de Direction, l'introduction d'outils comme le PASINTEX, et la transformation de la culture d'entreprise vers la performance économique. Cette approche a permis des progrès significatifs malgré les défis persistants, illustrant ainsi son rôle essentiel dans la pérennité et le développement de l'entreprise.

## INNOVER DANS L'URBANISME ET L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

*Xavier BONIN*, Co-gérant & *Vincent DOS SANTOS*, Co-gérant, Urbicand, soulignent l'importance de l'adaptation à de nouveaux défis tels que la gestion du temps et le bien-être au travail, soutenus par un accompagnement en management socio-économique par l'équipe de l'ISEOR. Ce processus a permis une transition réussie vers de nouvelles pratiques, tout en soulignant la nécessité de la consolidation à long terme.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE L'ÉDITION DU COLLOQUE 2023

Plusieurs participants de l'édition 2023 partagent leurs expériences.

## 1. 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'ISEOR 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 Plus » 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.

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

### 2.1. 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 3 000 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 2200 entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, dans 48 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.

### 2.2. 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.

### 2.3. 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 49 ans dans de nombreuses entreprises et apportant des résultats globaux et durables. L'idée est de surmonter les insuffisances de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion classiques en s'appuyant sur un modèle de calcul plus efficace et plus simple afin de piloter la rentabilité des activités et la performance économique durable : « Tous auto-contrôleurs de gestion dans l'entreprise ».

Les thèmes sont multiples :

- le recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée durable ;
- la récupération des ressources gaspillées dans les déchets organisationnels que constituent les dysfonctionnements chroniques ;
- 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 pour améliorer le résultat financier ;

- analyse et pratique de la balance économique de mini projets en relation avec les indicateurs de coûts cachés, comme outil d'aide à la décision.

#### 2.4. 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.

#### 2.5. 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.

## 2.6. 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.

## 2.7. 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 2.1. pour le contenu

## 2.8. 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 2.1. pour le contenu

## 2.9. Stage: Perfeccionamiento en la gestión socioeconómica

## 2.10. 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.

2.11. Stage : Impliquer les collaborateurs dans la performance de l'entreprise

Ce stage de formation professionnelle est destiné aux collaborateurs inscrits dans un parcours d'évolution managériale (pépinière).

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.

2.12. 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, expérimentée et enrichie 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.

2.13. Programmes diplômants de l'iaelyon School of Management, 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 37 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'iaelyon School of Management), 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.