

INTRODUCTION AU COLLOQUE

Dans la période actuelle de turbulence économique et sociale, les impacts sur l'évolution du travail sont nombreux. Les entreprises et organisations, notamment les très petites et moyennes entreprises (TPME), ont besoin de développer de nouvelles compétences afin de consolider leur survie-développement à long terme.

L'objectif de ce colloque a été de mettre en lumière le besoin qu'ont les pouvoirs publics, les élus, les entreprises et organisations, les acteurs d'un territoire, de mesurer plus précisément ce que les investissements incorporels d'une TPME génèrent comme développement sur un territoire.

Ces deux jours de colloque international ont permis de donner la parole aux représentants des instances paritaires de l'Opcv des Entreprises de Proximité (EP) sur l'importance du dialogue social dans la formation professionnelle en France.

De nombreux cas d'entreprises ont permis de mieux comprendre l'évolution et les difficultés qu'ont les entreprises et organisations, notamment les TPME.

L'HUMAIN AU CŒUR DE LA CRÉATION DE VALEUR PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

ALLOCUTION D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

Anass NIDAM, Directeur Adjoint, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, explique comment l'innovation et la création de valeur sont des leviers fondamentaux pour la relance et la croissance.

Henri SAVALL, Professeur émérite, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, Président-fondateur de l'ISEOR, introduit le thème de cette conférence : L'humain au cœur de la création de valeur. Il rappelle son engagement pour créer une science de gestion qui soit pertinente, scientifiquement robuste, mais également en interaction permanente avec les utilisateurs de cette science, c'est-à-dire les professionnels qui travaillent dans les entreprises et les organisations. L'ISEOR s'est engagé dans cette option épistémologique, selon laquelle une connaissance qui n'a pas fait ses preuves dans l'expérience est un discours théorique intelligent et intéressant certes, mais il y a mieux à faire à une époque où les défis actuels et futurs sont nombreux.

Véronique ZARDET, Professeure, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, Directrice générale de l'ISEOR, rappelle que la présence d'étudiants de l'École de Gestion Innovante (EUGINOV) à ce colloque est un outil d'interaction exceptionnel entre les entreprises et les enseignants. Ce colloque permet aux étudiants et étudiantes d'entendre et d'illustrer les enseignements sur lesquels nous allons nous appuyer tout au long de l'année.

Laurent CAPPELLETTI, Professeur titulaire de Chaire, Le CNAM, LIRSA, Directeur à l'Institut de socio-économie ISEOR, introduit son implication au rapport réalisé pour le Commissariat au Plan, sur l'industrialisation durable des territoires.

Renaud PETIT, Maître de Conférences, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, Directeur de programme à l'ISEOR, met en avant la collaboration avec l'Opco des Entreprises de Proximité pour expliciter l'épopée qualimétrique de l'ISEOR dans le territoire des très petites entreprises (TPE) de proximité.

Bruno MANDARA, Président, Commission Paritaire Régionale – Collège Salariés, Opco des Entreprises de Proximité (EP), Auvergne Rhône-Alpes, présente l'Opco EP et leur métier qui consiste à promouvoir et à financer l'alternance, à savoir les contrats de professionnalisation et d'apprentissage, mais aussi l'accompagnement

des branches professionnelles et leurs entreprises dans le développement des compétences de leurs salariés.

Vincent GIRMA, Vice-Président, Commission Paritaire Régionale – Collège Employeurs, Opco des Entreprises de Proximité (EP), Auvergne Rhône-Alpes, rappelle que la principale vocation d'une entreprise est de créer de la richesse. L'approche socio-économique qui associe la performance économique et le développement du potentiel humain, sont comme les deux faces d'une même pièce pour constituer un atout au service de l'attractivité des entreprises, de la fidélisation de ses salariés et, par la même, et du développement de sa marque employeur.

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DANS LES TRÈS PETITES ENTREPRISES (TPE) – OPÉRATION OPCO EP AURA 1/2

Laurent FLOQUET, Délégué Régional – Auvergne Rhône-Alpes, Opco des Entreprises de Proximité (EP), explique l'engagement de l'Opco EP dans une démarche d'accompagnement des entreprises de proximité avec l'ISEOR. Tout d'abord en considérant que ce dispositif favorisait le dialogue social, notamment lors de la phase de diagnostic, qui est un échange entre l'employeur et ses salariés. Ensuite, que ce dialogue social pouvait favoriser et concourir à la compétitivité des entreprises.

Fabrice CHALTON, Dirigeant, Agence Chalton & Dubanchet Immobilier, nous fait part des points positifs de formation suivie au sein de l'ISEOR et des difficultés rencontrées avec ses collaborateurs.

Grégory GRÖLL, Gérant, Atelier Gröll, parle de ses objectifs et ce que la formation a apporté de bénéfique pour son entreprise et son équipe.

Stéphanie MILTON, Présidente, Staten, explique pourquoi elle a décidé d'intégrer le programme d'accompagnement de l'ISEOR sur les coûts cachés pour répondre à la question : comment passer d'une holding à un centre de services ? Elle fait valoir la création de valeur humaine, pas uniquement financière, car cette dernière n'est pas celle qui l'intéresse le plus.

Benoît MEUNIER, Gérant-architecte ; *Camille TRINDADE*, Assistante, Morpho Architectes, témoigne de la non résistance au changement. Une remise en question a été bénéfique à toute l'équipe. En complément, le démarrage du programme de formation dispensée par l'ISEOR a pu renforcer la bonne relation avec les clients.

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DANS LES TPE – OPÉRATION OPCO EP AURA 2/2

Mounira ABDELGHANI, Directrice et fondatrice, Les Fées Bleues, témoigne de la difficulté rencontrée lorsque l'on gère une TPE. La démarche socio-économique a permis de les mettre en évidence. En conclusion, cette démarche a déclenché une vraie impulsion qui continue de perdurer aujourd'hui.

Maude BALEGANT, Gérante, Les Bambins d'abord, témoigne de la mise en place de la démarche socio-économique dans son entreprise et des bienfaits apportés.

Jean-Noël HALALI, Dirigeant-fondateur, Fournil de Sébastien, expose les problèmes rencontrés et ce que la démarche et la mise en place d'outils de l'ISEOR a pu favoriser la transmission de valeurs de l'entreprise à l'ensemble des collaborateurs.

Aurélie DOSJOUR, Dirigeante, LBM LELI, témoigne des difficultés rencontrées notamment au niveau de l'absentéisme. Elle revient sur les réalisations marquantes suite à la démarche socio-économique.

Amandine LAURENT, Dirigeante-fondatrice, Un instant pour soi, raconte la mise en place du management socio-économique et les outils apportés par l'ISEOR qui lui ont permis de structurer celle-ci avec succès.

L'INTER GÉNÉRATIONNALITÉ

Olivier DEDIEU, Dirigeant, Le Lyon Entreprises, fait part de ses problématiques sur la composition de son équipe. Ensuite, en tant que partenaire de la presse, il relaie les informations et les travaux de l'ISEOR. Le concept, ses méthodes, ses solutions de développement du potentiel humain ont beaucoup de signification aujourd'hui. C'est au cœur des problématiques que les entreprises connaissent tous les jours.

38 ANNÉES EN MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Pascal PASQUIER, Président Directeur Général, Brioche Pasquier, retrace l'histoire de l'entreprise, notamment à travers le Management Socio-économique.

L'HUMAIN AU CŒUR DE LA RÉINDUSTRIALISATION DURABLE DES TERRITOIRES

Laurent CAPPELLETTI, pose la question de la réindustrialisation durable et supportable des territoires, à côté du « quoi faire » (sur quels secteurs doit-elle porter ?), sur son « comment faire ». En la matière, les recherches comme celle dirigée pour le Haut-Commissariat au Plan identifient une méthode à l'œuvre dans les succès de réindustrialisation.

LA SILICON VALLEY REVISITE LE PATERNALISME

Bruno COHANIER et *Xavier SALES*, Professeurs, EADA Business School (Espagne), expose l'état d'avancement né de discussions avec des collègues, sur la notion de changement organisationnel, ainsi que sur l'évolution et la permanence du paternalisme au sein des organisations. Elle est également le fruit des discussions, notamment avec le Professeur Henri Savall, sur la nécessité de la notion de mémoire en pratique et recherche en management.

FONDATION HENRI SAVALL-ISEOR

Michel GRIVEL, Président, & *René CHARMASSON*, Délégué Général, « Fondation Henri Savall-ISEOR », présentent la Fondation, les objectifs de la promotion et la diffusion des pratiques de management prenant en compte l'intérêt général et le bien commun dans un monde incertain et en profonde mutation.

MESURE DU « CAPITAL IMMATÉRIEL » DANS LES ENTREPRISES

Pierre CAILLET, Président, GINKYO, nous éclaire sur ce qui est immatériel avec l'exemple d'un grand restaurant.

Thierry MILHAUD, Ingénieur-Associé, EUTOPIA Architecture, retrace son parcours professionnel et témoigne de la nouvelle organisation qui a permis de faire de bons résultats comptables.

Alain AUGER, Président Directeur Général, EDAFIM, explique son métier et ses difficultés financières passées, et c'est dans ce contexte qu'il a lancé l'opération Capital immatériel avec le soutien de l'Opco EP.

Frédérique SPERANDIO, Directrice, ADEF Gresivaudan Crolles, expose sa rencontre avec la société Ginkyo.

Fabien ROSSIAUD, Dirigeant, 1’PULSER, parle de la méthodologie développée, qu’il appelle la commercialisation durable.

IMPLANTATION DE LA DÉMARCHE HORIVERT

Sara CALMANTI, Directrice, CRÉAI Bretagne, définit le rôle politique du CRÉAI et parle de l’implantation de la démarche socio-économique dans le domaine médico-social.

David LIÉNARD, Administrateur délégué, Institut médicaux-socio de Ciney (Belgique), présente son retour d’expérience sur la mise en place du Management Socio-économique.

Mikaël AGOSTINELLI, Président, Groupe Agostinelli, montre comment le management socio-économique a permis de réaliser une forte croissance. L’amélioration de la CHVACV et la réduction des coûts cachés sont de belles réalisations. À poursuivre...

Gilles PERNOUD, Directeur Général, *Érika PERNOUD*, Directrice Pôle Administratif, Financier, RH et Achat, *Élodie PERNOUD*, Responsable des magasins & *Audrey BRUGUET*, Responsable adjointe logistique, Marché Pernoud, retrace l’histoire de l’entreprise familiale et les différentes étapes liées au management socio-économique et l’utilisation des outils de management.

DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DANS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME), DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI) ET DES GRANDES ENTREPRISES (GE)

Yann GOUDY, Adhérent, *Aurélien HERVÉ*, Directeur de magasin, E. Leclerc Saint-Gilles-Croix-de-Vie, expliquent leurs nouvelles méthodes de recrutement en interne, de l’accompagnement et de la formation.

Julien VINAY, Président, SAS Vinay Matériel, retrace l’entreprise familiale et l’évolution au cours de ces 30 dernières années.

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DU MÉDICO-SOCIAL

Christophe PARRA, Directeur des opérations, *Anthony TELLINI*, Responsable merchandising et data analyst, Hello Pharmacie, montrent comment le management socio-économique a permis de réaliser des résultats positifs.

Jérôme THOUVENIN, Directeur qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE), Adapei Nouelles – Côtes d’Armor, présente l’implantation progressive du management socio-économique et ses résultats.

François FILIPPAZZO, Dirigeant, Soly Import, fait part des résultats obtenus depuis la mise en place du management socio-économique.

GESTION DES COMPÉTENCES ET DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

Laurent FLOQUET, évoque à la fois des questions de socio-économie, mais aussi de dialogue social qui est un des axes du management socio-économique avec les partenaires sociaux.

Laurence DOUMBA, Représentante Collège salariés, CFE-CGC, explique que la meilleure communication qui puisse exister entre salariés et employeurs est le dialogue social.

Alain GUILLOT, Représentant Collège salariés, CFDT, précise que dans les TPE il n’y a pas d’instance représentative, que le dialogue social n’est pas uniquement fait au sein des instances représentatives. C’est un collectif de salariés qui s’organise dans l’entreprise et hors de l’entreprise, dans le cadre des conventions collectives, jusqu’à la protection sociale.

Myriam BENCHARAA, Représentante Collège employeurs, CPME, explique que le dialogue social est, avant tout, un état d’esprit. Le dialogue social est différent si l’on se trouve dans une TPE, une PME. La qualité de ce dialogue social repose sur les compétences des différentes parties prenantes mais également sur leurs volontés. C’est cela qui va faire de cet outil un puissant régulateur social.

Marie-Françoise GONDARD-ARGENTI, Représentante Collège employeurs, Union des Entreprises de Proximité (U2P), présente le collège employeur qui représente à la fois le commerce de proximité, les professions libérales, l’artisanat de service et donc représentent aussi tout le domaine de la construction des petits entrepreneurs.

Véronique NOURI, Présidente Régionale, Fédération des Syndicats Pharmaceutiques, explique ce qu'est la branche pharmaceutique et ses deux niveaux de représentations ainsi que leurs missions.

Pascale JOUVANCEAU, Présidente, Union Nationale des Entreprises de Coiffure, Rhône, présente la branche professionnelle de la coiffure et ces différentes missions.

Dominique VANDROZ, Directeur Départemental Adjoint, Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS), explique que le dialogue social efficace est un dialogue qui produit des résultats concrets et opérationnels aussi bien pour la performance de l'entreprise que pour le bien-être des salariés. Il est fait pour avoir un « mieux » pour l'entreprise ainsi que pour la place qu'occupent des salariés dans cette production de l'entreprise.

Laurent FLOQUET, se pose la question si tout chef d'entreprise sait qu'une entreprise a pour objectif premier de créer de la richesse. Par conséquent, peut-on dire que ce sont des salariés qui contribuent et permettent aux entreprises de gagner de l'argent ?

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DANS DES TPE

Marine MORAIN, Lauréna CAZEAUX, Associées – Co-gérantes, Adminima, présentent l'expérience de leur agence d'architecture et l'implication des équipes à travers la mise en place du management socio-économique.

Christophe PETAVY, Dirigeant, Velay Verres, explique les réalisations marquantes qui ont vu le jour avec l'intervention de l'ISEOR.

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'INTERNATIONAL

Caroline LIÈVRE, Adjointe de direction, Fondation Aigues-Vertes (Suisse), présente les résultats très positifs des mini-diagnostics effectués sur les coûts-cachés. Le potentiel humain et le bien-être au travail sont au cœur de la création de valeur à la Fondation.

Isaac SÁNCHEZ, Directeur Général, *Jorge GONZÁLEZ*, Coordinateur du système d'informations, des logiciels et du marketing digital, du Groupe Sánchez Corporativo (Mexique), expliquent les principaux outils et dispositifs du modèle socio-économique qui ont permis de mettre en valeur le potentiel humain et nous font part des performances économiques de leur entreprise.

Kortney PEAGRAM, Eric J. SANDERS, Professeurs-assistants, Elmhurst University (USA), abordent la question à savoir comment la COVID 19 a contraint les individus à travailler depuis leur domicile et ce que cela a engendré comme problèmes notamment liés au manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ils nous exposent leur recherche qui vise à mieux comprendre ces défis spécifiques et trouver des solutions.

María Ángeles RASTROLLO HORRILLO, Professeure, Université de Málaga (Espagne) & *Agustín RAMÍREZ*, Dirigeant, Groupe AGANOVA (Espagne), retrace l'accompagnement et la mise en place du management socio-économique et l'utilisation des outils du management.

Xavier PIERRE, Directeur Stratégie et Développement, PGF Consultants (Canada), partage sa première intervention en management socio-économique au Canada dans un Conseil scolaire, et l'utilisation de la méthode en collaboration avec l'ISEOR.

MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DANS DES PME/ETI DU TERRITOIRE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Sébastien BRUNEAU, Président Directeur Général, Brochex, montre comment être repreneur d'une entreprise au bord de la fermeture et l'engagement de la mise en place du management socio-économique pour sauver des emplois et l'utilisation d'indicateurs de performances.

Charlotte CROZIER, Directrice de la communication, Ninkasi, explique les différents objectifs et l'évolution à mettre en place. La création de la raison d'être et de la marque employeur. La publication de deux ouvrages remis aux collaborateurs, la formation et le parcours d'intégration.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE L'ÉDITION DU COLLOQUE 2022

Grand témoin : *Arnaud MURET*, Directeur Général, Opco des Entreprises de Proximité (EP), explique que le métier de l'Opco est de financer la formation professionnelle et l'apprentissage. L'Opco accompagne les entreprises et les salariés de secteurs et d'activités variés essentiellement dans de très petites entreprises (TPE) de moins de 5 salariés.

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.

CONTENU DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE « PERFORMANCE + »

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 2150 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.

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.

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 48 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).

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.

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.

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.

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

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

Stage : Perfeccionamiento en la gestión socioeconómica

Stage : SEAM Enhancement

Ce stage, en version *espagnole* ou *anglaise* est destiné aux personnes déjà formées 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.

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.

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.

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 36 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.