

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

Nous devons redéfinir le périmètre et la place de la force de vente et de la fonction commerciale dans une entreprise ou d'une organisation. Dans un monde qui évolue pour faire face à de nouveaux enjeux d'entrepreneuriat ainsi qu'à une forte concurrence, il convient de mettre en place et de partager de nouvelles méthodes de travail.

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'organisation. Elle est inséparable de sa politique marketing et de sa stratégie, en vue d'atteindre les objectifs de service aux clients ou aux usagers. Trop souvent, les organisations séparent « le service commercial » des autres départements. Leurs relations internes sont insuffisantes, ce qui affaiblit la cohésion, la coopération, la performance et la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation à but non lucratif. Entre temps, le monde de l'entreprise et de l'organisation change et développe de nouvelles idées pour pallier la crise et la concurrence exacerbée. De nouveaux réflexes de coopération plus responsables et plus engagés, sont à organiser en interne. Ils conduisent à développer de nouvelles activités, de nouveaux produits et de nouveaux segments de clientèle et d'usagers.

L'innovation commerciale : « tous vendeurs » dans les organisations, que l'ISEOR développe depuis plusieurs décennies, considère la force de vente comme moteur partagé et porté par tous les membres de l'organisation.

Ce colloque permettra d'analyser les interactions entre les équipes commerciales et la stratégie générale ainsi que les dispositifs de coopération avec l'ensemble du personnel. Il permettra aussi d'apprécier les impacts du management socio-économique sur la pro-activité de l'entreprise et sur sa performance durable.

1. INNOVATION COMMERCIALE : TOUS VENDEURS DANS LES ORGANISATIONS

PREMIÈRE JOURNÉE DU COLLOQUE

Jérôme Rive, Directeur général, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, présente le thème du colloque en rappelant que la vente et la fonction commerciale ont toute leur place dans la recherche et la formation, notamment dans l'enseignement supérieur des Universités.

1.1. Fonction vitale de vente et raison d'être des organisations

Henri Savall, Président-fondateur de l'ISEOR, Professeur émérite, IAE Lyon, Université Jean Moulin, expose ses réflexions concernant la dimension éthique de la vente. C'est ainsi qu'il démontre que nous sommes « tous vendeurs » dans les organisations.

Véronique Zardet, Directrice générale de l'ISEOR, Professeur, IAE Lyon, Université Jean Moulin insiste sur la nécessité d'inclure une dimension pédagogique, dite « interactive » dans la vente. Cette pédagogie permet alors de contrer la résistance au changement.

Marc Bonnet, Directeur adjoint de l'ISEOR, Professeur, IAE Lyon, Université Jean Moulin, rappelle la complémentarité des formations sur la vente et des recherches-interventions menées par l'ISEOR. Les résultats de ces deux composantes ont permis un accroissement durable des performances socio-économiques des entreprises.

1.2. Le développement du secteur de la santé

John Conbere, Co-directeur, SEAM Institute & Président, SEAM, Inc., Minneapolis et Alla Heorhiadi, Co-directeur, SEAM Institute, Professeur, College de St Scholastica, Duluth (États-Unis), démontrent en quoi le management socio-économique, depuis son implantation aux États-Unis, a permis d'aider les dirigeants et les managers à mettre en place des outils performants et durables.

Dave Dobosenski, CEO, St. Croix Medical Center, Wisconsin (États-Unis), fait part de son expérimentation du management socio-économique dans son hôpital, qui s'avère être la première organisation américaine du secteur de la santé à avoir été impliquée dans une intervention socio-économique. Le dirigeant montre en quoi cette mise

en place a été efficace pour son établissement, tout en exposant les enseignements positifs qu'il a tirés de cette expérience.

Nicolas Walther, Directeur général, et Michael Gross, Responsable Qualité, Sécurité, Vigilance et Informatique, Clinique La Lignière (Suisse) et Renaud Petit, Maître de conférences, Responsable de programme, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, offrent une rétrospective sur dix ans d'intégration du management socio-économique au sein de la Clinique la Lignière. Ils montrent ainsi comment le « management intégré » a permis de faire évoluer leurs indicateurs financiers et sociaux dans le bon sens.

Marc Frachette, Consultant, SAS Cap O2, Chercheur associé, ISEOR, Christophe Strazzeri, Responsable grands comptes, Laboratoires Pfizer et Gilles Leboucher, Pharmacien Chef, Hôpital de la Croix-Rousse, Hospices civils de Lyon, décrivent la mise en place du management socio-économique entre la pharmacie et le milieu hospitalier. Cette approche innovante du management a ainsi permis, grâce à plusieurs diagnostics, de diminuer les différents dysfonctionnements liés au circuit du médicament et de donner davantage le temps aux soignants de se concentrer sur leurs activités de soin.

Georges Devesa, Directeur général, Nutrisens (France) et Olivier Voyant, Maître de conférences, Directeur de programme, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, montrent comment l'apport du management socio-économique et le partenariat avec l'ISEOR ont été bénéfiques pour Nutrisens en matière de gouvernance et de dialogue d'entreprise.

Ziad Nehme, Assistant of Dean, Université de Balamand (Liban), dresse l'ensemble des résultats positifs engendrés par l'implémentation de l'approche socio-économique de la planification stratégique dans deux hôpitaux libanais. Parmi ces résultats, on trouve notamment une meilleure coordination du personnel hospitalier, ainsi qu'un meilleur apprentissage du développement stratégique de l'hôpital par chacun.

1.3. L'alliance « Troizzi » : systèmes d'information et management socio-économique

Grégoire de Préneuf, Président, Franck Gotte, Directeur général, Malik Rezzoug, Responsable de région Savoie-Isère et Catherine Guillet, Responsable consulting, Deuzzi (France), retracent l'évolution de leur entreprise à travers son alliance avec l'ISEOR. Cette dernière est passée par une mise en place des méthodes de management socio-éco-

nomique au sein de Deuzzi, qui développe notamment l'implication de tous les collaborateurs autour de la notion de vente.

1.4. Développement à l'international et organisation de la force de vente

Pascal Pasquier, Président-Directeur général, Groupe Brioche Pasquier (France), explique comment l'alliance d'ISEOR et Pasquier a été enrichissante pour son entreprise d'un point de vue managérial. Cela s'appuie entre autres sur la transmission entre les générations et un système décentralisé pour l'exécutif pour démontrer que nous sommes bien « Tous vendeurs dans l'entreprise ».

Sébastien Delfosse, Directeur des ressources humaines, Manpower Group (Belgique et Luxembourg), relate l'histoire de son entreprise qui expérimente le management socio-économique depuis six ans. Il insiste notamment sur la contribution du management socio-économique dans la réussite de Manpower, au moyen de la mise en place d'une nouvelle approche de la vente.

Arturo Guerrero Lizardi, Consultant, José Ángel Rubio Tapia, Comptable adjoint, Hector Omar Fabian, Chef du service hygiène sanitaire, Marcos Martínez Torres, Responsable adjoint de production et Juan Diego Sánchez Peña, Coordinateur des succursales, Frutas Finas Sánchez Hos, (Mexique), exposent l'influence positive de l'implantation du management socio-économique sur les résultats de leur entreprise.

1.5. Enseignement : innovations et réponse aux besoins sociétaux

Jérôme Rive, Directeur général, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, met en lumière la problématique de l'innovation et du développement des ressources dans l'enseignement supérieur, tout en incitant à un réinterrogation de ses modèles.

Olivier Faron, Administrateur général et Laurent Cappelletti, Professeur titulaire de Chaire, CNAM, soulignent l'importance de la formation professionnelle continue et celle du développement de son innovation à plusieurs échelles dans la réussite des entreprises à l'ère de la digitalisation.

Hervé Fleury, Vice-Président exécutif, Institut Paul Bocuse (France), présente en cinq points essentiels les innovations pédagogiques de son institut, tout en insistant sur l'importance de la transmission dans l'enseignement.

François-Xavier Pénicaud, Conseiller régional, Région Auvergne Rhône-Alpes, membre de la Commission formation et apprentissage, intervient sur le sujet de l'enseignement et de l'innovation dans ce domaine à l'échelle régionale. Il insiste sur les moyens de rendre cette innovation durable et efficace.

1.6. Fonction commerciale, innovations et dynamique d'entreprises

Thomas Buisson, Directeur commercial, Ninkasi (France), fait part de l'expansion de son entreprise qui a été possible grâce à l'innovation de la stratégie commerciale en termes de distribution, ou encore de produits. Il précise également que le management socio-économique a été un moyen de parvenir à cette croissance.

Éric Vergne, Président-Directeur général, Elcom (France), Henri Savall, et Olivier Voyant, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 exposent l'impact positif de l'apprentissage des méthodes de management socio-économique sur la vie privée. Ces dernières peuvent, dans plusieurs cas, mener à une véritable innovation managériale en famille.

William Tavernier, Président-Directeur général, Neuvistac (France) et Françoise Goter, Maître de conférences, Responsable de programme, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, expliquent comment les méthodes de management socio-économique ont constitué un tremplin pour permettre à l'entreprise Neuvistac de rebondir.

François Filippazzo, Président-Directeur général, Soly Import (France), et Frantz Datry, Docteur en gestion, Responsable de programme, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, explicitent la façon dont l'entreprise Soly Import, au moyen du management socio-économique, a su renouveler sa stratégie pour donner lieu à une innovation commerciale.

Arnaud Muret, Directeur général, Actalians (France), commente le partenariat entre l'ISEOR et son entreprise tout en précisant l'importance de l'innovation en matière de formation professionnelle.

1.7. Formation et approche globale de la vente

Barbara Filippazzo, Dirigeante, Cavatello (France) et Amandine Savall, Intervenant-chercheur, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, présentent le cheminement de la création du res-

taurant Cavatello, qui s'est réalisée avec une mise en place des méthodes du management socio-économique appliquées à la conception d'une nouvelle entreprise.

Robert Gephart, Professeur, School of Business, Université d'Alberta (Canada), explique pourquoi le virus TFW (Taylorisme-Fayolisme-Weberisme) constitue un risque pour les organisations. Il insiste notamment sur l'importance de la reconsidération du potentiel humain, conformément aux principes du management socio-économique.

Jean-Pierre Barros, Président des Dirigeants Commerciaux de France de Lyon et Dirigeant-fondateur, CAPIDEV, décrit les évolutions de la fonction commerciale et du rôle du manager, après une présentation des fonctions de son association.

Manuel Peressini, Directeur des ventes Installations Neuves Régions Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté, Grand Est, Hauts-de-France, KONE, Président de la Commission Enseignement Dirigeants Commerciaux de France, fait part de son expérience en présentant son entreprise, son association et le Concours national de la Commercialisation.

Georges Aublé, Directeur ATIS Lyon, Professeur associé, IAE Lyon et Marc Bonnet, explicitent différentes tendances commerciales actuelles telles que l'ouverture au client, tout en démontrant le lien qu'elles entretiennent avec le management socio-économique.

DEUXIÈME JOURNÉE DU COLLOQUE

1.8. Consultance innovante à fondement scientifique

Denis Travaillé, Professeur, Directeur de Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, décrit la reconnaissance et l'application de la recherche appliquée au moyen d'une présentation des activités du centre de recherches Magellan et de l'ISEOR.

María Ángeles Rastrollo Horrillo, Professeur-consultante et Lourdes Navarrete Otero, Professeur-consultante, Université de Málaga (Espagne), livrent une réflexion sur la situation des petites entreprises espagnoles depuis la crise de 2008 et les conséquences de la mise en place du management socio-économique dans deux d'entre elles.

Gilles Tournié, Président, Métoplast et Christophe Combaudon, Consultant, Docteur en sciences de gestion, CC Consulting, évoquent

les résultats positifs de la très petite entreprise Métoplast entraînés par l'implantation de la démarche socio-économique.

Jacobo Tijerina Aguilera, Professeur et Directeur de division et Luis Portales, Professeur, Université de Monterrey (Mexique), relatent le cas d'une petite entreprise mexicaine qui a appliqué le management socio-économique et ce qu'ils ont retiré de cette expérience.

Rony Saab, Dirigeant d'entreprise, Doctorant DBA, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 et Université de Balamand (Liban), nous présente le cas concret d'une organisation de transport maritime, et nous donne un exemple d'application du management socio-économique.

Maya El Hajjeh, Consultante, Doctorante DBA, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 et Université de Balamand (Liban), partage sa vision du management socio-économique et livre les détails de son organisation de la première intervention socio-économique en Arabie Saoudite.

Jean Caghassi, Président, Cabinet Orgalys (France), et Frantz Datry, exposent les apports des outils du management socio-économique au développement du travail en équipe.

1.9. Petites et moyennes entreprises innovantes : l'implantation commerciale

Julien Vinay, Directeur, Vinay Matériel et Muriel Legendre, Consultante, Objectifs performance (France), font un retour d'expérience sur les changements conduits dans l'entreprise Vinay Matériel, à savoir la rénovation de ses locaux, et la révision de ses méthodes de management.

Júan Matías Montoto Canllo, Consultant, Estudio Canllo Montoto (Argentine), commente les conséquences de l'implantation du management socio-économique dans plusieurs entreprises d'Argentine, notamment le développement interne et externe des entreprises.

Alexandre Vernin, Architecte, Archibulle (France), constate que dans la formation technique et artistique acquise à l'École d'architecture, il n'y a aucune notion de management. L'apport du management socio-économique a permis de prendre conscience des éléments de gestion d'une agence.

Jacobo Tijerina Aguilera, Professeur et Directeur de division, Lucinda Magdalena Suárez Sandoval, Chef de projets exécutifs, Daniel Ulises Moreno Sánchez, Consultant et Melissa Valdez Nevarez,

Consultant, Université de Monterrey (Mexique), présentent les synergies entre le management socio-économique et le *Lean banking*.

Laurent Paysac, Gérant, Sébastien Dumas, Responsable de marchés et Dounia Adnani, Responsable qualité et développement produit, SLB Médical (France), expliquent les attentes vis-à-vis de l'ISEOR : clarifier et démultiplier la stratégie auprès de l'équipe et stabiliser l'effectif. Un diagnostic intégral a été réalisé puis présenté auprès de tous les membres de l'équipe. L'utilisation des outils du management socio-économique a permis une forte croissance du chiffre d'affaires.

1.10. Professions libérales règlementées : développement de la relation clients et qualité de service

Pierre Beluze, Président, Centre régional de formation de la profession comptable (CREF) (France), explique la complexité de l'innovation commerciale dans une profession réglementée.

1.11. Dynamique commerciale au cœur du management socio-économique

Greta Gaterek Giraudon, Directrice International et Lucile Georget, Directrice des ventes phoning, Nutrisens (France), présentent les concepts et outils du management socio-économique qui offrent de nouvelles perspectives d'animation de la performance commerciale.

Sébastien Payre, Maître de conférences, Intervenant-chercheur et Julien Crapet, Enseignant-Responsable des projets tutorés, Université de Caen Normandie, IUT d'Alençon (France), exposent les actions décidées à l'Université de Caen Normandie et à l'IUT d'Alençon ainsi que quelques réflexions sur les diplômes universitaires et sur les modalités d'apprentissage qui favoriseront l'entrepreneuriat étudiant.

Caroline Savall, Fondatrice-Gérante, Invidia Immobilier (France), présente une expérience pilote dans le domaine de la construction. La formation « vendre en milieu turbulent » a permis de se doter d'outils de pilotage adaptés à la mise en place d'actions commerciales et autres actions de conduite de projets.

Maité Rateau, Intervenant-chercheur, Doctorante, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, expose la dimension commerciale, du secteur des organisations à but non lucratif.

Cristal Jiménez Toscano, Université Autonome de Baja, California (Mexique), démontre que l'application du management socio-écono-

mique dans un service pharmaceutique d'un hôpital de Tijuana à permis d'obtenir des résultats très positifs.

1.12. Management socio-économique et développement des petites structures

Patrick Bénony, Responsable marketing produit, Actalians (France), présente le partenariat avec l'ISEOR qui a pour objectif de répondre aux problématiques spécifiques des entreprises en profession libérale.

Florent Huchon, Architecte, Groupe Architecteurs (France), explique comment l'utilisation des outils du management a contribué au développement de son agence ainsi que l'implication de tous les collaborateurs.

Yves Dubalen, Architecte, DPLG, Gérant, Agence Py (France), fait un retour d'expérience sur l'apport du management socio-économique dans une petite structure.

Bruno Serratrice, Gérant, Atelier Espace Architecture (A.E.A.), précise que l'accompagnement de l'ISEOR a permis de gérer au mieux les changements dus aux évolutions technologiques de la profession.

1.13. Conclusion générale de l'édition du Colloque 2016

Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet ainsi que, Olivier Voyant et Frantz Datry, concluent sur le principe : « tous vendeurs » qui constitue l'un des fondements majeurs de l'ISEOR.

Des étudiants Victor Caumeil et Okba Telli, du Centre Euginov, IAE Lyon, Université Jean Moulin ; Nathanael Opperud et Andréa Whiting, Étudiants du St. Scholastica College, Duluth (États-Unis), concluent sur les enseignements qu'ils ont tirés de ce colloque qui complètent leur formation.

2. OBJECTIFS DE L'OPÉRATION « DÉVELOPPEMENT DU PROFESSIONNALISME DES CONSULTANTS »

L'origine de cette opération remonte à 1985, lorsque Henri Savall fut consulté sur un projet de rapport au ministre de l'Industrie, en vue de développer la formation dans l'entreprise et le conseil en management dans les petites et moyennes industries (PMI).

En désaccord avec l'idée selon laquelle les PMI, qui souffrent d'un véritable retard dans ces domaines, ne pourraient que bénéficier d'interventions extérieures « *quelles qu'elles soient* », Henri Savall montra la nécessité d'assurer une offre de conseil aux PMI et aux grandes entreprises qui soit d'un niveau de qualité supérieur à ce que l'on trouve habituellement sur le marché du conseil. Son diagnostic était et demeure le suivant :

- une relative inadaptation des savoir-faire d'intervenants et du portefeuille de « produits » d'intervention ;
- l'inexistence de structures de formation développant une réflexion sur la maîtrise des phénomènes accompagnant l'intervention ;
- un manque de crédibilité de certains conseils dû à une mauvaise anticipation des besoins de l'entreprise, ce qui entraîne une faible valeur ajoutée de l'intervenant ainsi qu'un déficit de formation de base sur la qualité de la relation consultant-entreprise.

À la suite de ce rapport, se fondant sur l'expérience approfondie de l'ISEOR en qualité d'intervenant et de conseil en management socio-économique, le ministère de l'Industrie a demandé à l'Institut d'élaborer et de piloter une opération de formation continue innovante à la « Qualité du Tertiaire Industriel ».

Ainsi naquit le programme « Développement du professionnalisme des consultants », axé sur l'acquisition et l'application des outils et méthodes d'intervention en management socio-économique, ainsi que sur les aspects stratégiques des interventions de conseil. L'un des volets du programme porte sur le développement qualitatif des activités de conseil, externe ou interne, les techniques de négociation et de vente, l'anticipation et la réponse aux demandes des clients et une meilleure appréhension de l'environnement externe des entreprises.

3. CONTENU DU PROGRAMME DE FORMATION CONTINUE « PERFORMANCE + »

3.1. Stage : Réussir le changement, outils et méthodes

Ce premier niveau propose une formation visant à améliorer les compétences économiques et sociales des entreprises et des organisations. L'ISEOR, centre de recherche en gestion associé à l'Univer-

sité Jean Moulin Lyon 3, propose sa formation aux professionnels : dirigeants, cadres, managers de proximité, consultants et experts. La notion de changement dans les entreprises touche de nombreuses problématiques, telles 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 12 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 1 854 entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, dans 42 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 désirent mettre en place la méthode originale de coût-valeur des activités.

Ce stage permet d'appréhender très concrètement la mise en pratique du contrôle de gestion, renforcée par les outils et la méthode socio-économiques éprouvés depuis plus de 40 ans dans de nombreuses entreprises et apportant des résultats globaux et durables. L'idée est de comprendre les limites de la comptabilité analytique, du contrôle de gestion classique et de s'appuyer sur un modèle de calcul plus efficace et plus fiable pour accompagner la rentabilité et la performance de l'entreprise.

Les thèmes sont multiples :

- les fondements de la nomenclature des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise ou organisation adaptée à la fiche d'activité polyvalente (FAP) ;
- les travaux en entreprise sur les décisions stratégiques liées à la nomenclature d'activités et aux analyses charges fixes/variables : vers le plan d'action budgété ;
- le pilotage opérationnel en lien avec les outils de gestion du temps ;
- analyse et pratique de la balance économique de mini projets en relation avec les indicateurs de coûts cachés (aide à la décision).

3.4. Stage : Perfectionner les intervenants-internes et consolider le management socio-économique

Ce stage est réservé aux consultants internes déjà formés à la méthode socio-économique et constitue un stage de perfectionnement sur les outils et méthodes de gouvernance, de management et de maintenance du management 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 : Vocational training seminar (SEAM)

Ce stage est l'équivalent de la formation « Réussir le changement : outils et méthodes » en *langue anglaise*.

Voir le point 3.1. pour le contenu

3.8. Stage : Gestión socioeconómica de las empresas y organizaciones

Ce stage est l'équivalent de la formation « Réussir le changement : outils et méthodes » en *langue espagnole*.

Voir le point 3.1. pour le contenu

3.9. Stage : Perfeccionamiento en la gestión socioeconómica

3.10. Stage : SEAM Enhancement

Ce stage, en version *espagnole* ou *anglaise* est destiné aux personnes déjà formés à la méthode socio-économique et souhaitant se perfectionner.

Il permet de renforcer les pratiques socio-économiques, améliorer le rôle de consultant, assurer l'implantation d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, orienter le pilotage de projets et les plans d'action.

Les principaux thèmes abordés sont :

- renforcer l'expérience pratique et théorique dans la méthodologie de management socio-économique ;
- échanger les expériences entre les professionnels et chercheurs universitaires ;
- obtenir un accompagnement personnalisé et une assistance méthodologique sur les applications pratiques.

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

Ce stage de formation professionnelle est destiné aux *non-encadrants* : experts, techniciens, employés, ouvriers ...

Pilotés par la Direction, les cadres et agents de maîtrise, les collaborateurs jouent un rôle déterminant dans la construction de la performance de l'entreprise.

Les principaux thèmes abordés sont :

- la performance économique durable ;
- la satisfaction et l'implication au travail ;
- la gestion du temps ;
- la réduction des dysfonctionnements et le recyclage des coûts cachés ;
- l'élaboration de solutions d'amélioration ;
- la participation à la mise en œuvre de la stratégie.

3.12. Stage : Animer les équipes : pédagogie interactive

Ce stage est destiné aux dirigeants, équipes de direction, managers, chefs de projet, formateurs internes et consultants.

À partir de la méthode Freinet, pratiquée par l'ISEOR, fondée sur l'apprentissage coopératif et le tâtonnement expérimental, ce stage a pour objectif de développer le « que faire » par le « comment faire ».

Conçu comme un cours de théâtre managérial, il permet de sortir d'un discours de philosophie théorique, pour apprendre aux participants à faire des gestes et à **réaliser des travaux spécifiques** sur leur *cœur de métier*.

Les principaux thèmes abordés sont :

- pédagogie Freinet ;
- développer, formaliser, diffuser et entretenir des connaissances sur les métiers ;
- apprentissage par la pratique.

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 30 années d'expérience du programme de formation et du colloque montrent qu'il est essentiel de maintenir en permanence les efforts de formation et de perfectionnement des consultants en management, sur des bases solides, à la fois théoriques et pratiques.

Ce sont des formations qualifiantes (assurées par l'ISEOR) ou diplômantes (assurées par le Centre Euginov à l'université), d'envergure européenne et internationale, soutenues par une théorie scientifique reconnue et des outils innovants de conduite de l'intervention qu'il convient de mettre en œuvre et de promouvoir pour progresser dans le sens d'un professionnalisme toujours accru, au sein de la profession de conseil en management.