

US171G - Méthode et démarche de l'organisation

Présentation

Prérequis

Avoir fait M1 ou avoir validé ses acquis conformément à la procédure en vigueur à l'EPN Stratégies (IIM).

Objectifs pédagogiques

- Donner une vision panoramique du positionnement du consultant (interne et externe), de ses missions et des compétences à développer.
- Comprendre l'environnement interne et externe de l'entreprise pour bien aligner la mission à la stratégie d'entreprise et au type de management.
- Connaître les différentes stratégies méthodologiques du consultant pour choisir une stratégie d'intervention souple et adaptée : au contexte et culture de l'entreprise, à la problématique et aux parties prenantes.
- Apprendre à concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'intervention avec la bonne instrumentation pour réaliser une mission d'Organisation et de Conduite du Changement sur mesure et ajustée aux besoins du client.
- Appliquer la stratégie d'intervention sur trois cas pratiques significatifs : Mission d'organisation
- Maîtriser les techniques d'entretien avec l'art du questionnement
- Apprendre à combiner l'ensemble des cours du cursus M2, pour une prise en charge « sur mesure » des missions d'Organisations et de Conduite du Changement avec une perspective d'efficience à visage humain.

Compétences

A l'issue de ce cours, un auditeur doit être capable :

- D'incarner la posture et pratiques professionnelles d'un consultant en organisation en interne ou externe
- De négocier une mission d'organisation et de conduite du changement ...
- De rédiger une note de cadrage, poser un diagnostic organisationnel et managérial.
- D'être force de proposition pour des modèles d'organisation, d'implanter une nouvelle organisation.
- D'évaluer de la charge de travail et calibrer en ETP et effectif un service.
- De formaliser et optimiser le processus de management / pilotage, production et fonction supports.
- De réaliser des tableaux de bord opérationnels et stratégiques.
- D'accompagner un changement organisationnel et/ou transformation digitale.

Programme

Contenu

Partie Cours sur les Approches, Démarches, Méthodes et Outils d'organisation

- Rappels sur l'alignement entre : Stratégie, Management, Structure organisationnelle, Technosciences, Système de pilotage de la performance.
- Articulation et lien entre Comité de direction, Management stratégique, Management opérationnel et les métiers
- Articulation entre les missions permanentes et les missions temporaires (Projets)
- Caractéristique du métier de consultant OCC en interne et externe, avec les compétences attendues

Mis à jour le 15-04-2022



Code : US171G

Unité spécifique de type cours

8 crédits

Responsabilité nationale :

EPN15 - Stratégies / 1

Contact national :

Equipe stratégies - Master
Organisation et conduite du
changement

EPN15, bureau 31.2.30, 2 rue
Conté

75003 Paris

01 40 27 26 26

Maryam Heidari

maryam.heidari@lecnam.net

- Typologies de missions d'OCC
 - Origine ou émergence des missions
 - Revues des différentes missions en OCC
- Négociation de la mission
 - Analyse du besoin ou de la demande (Lettre de mission initiale)
- Stratégie d'intervention
 - Phase de pré-étude : Clarifier, Cadrer, Lancer
 - Phase d'analyse avec passage en revue des différentes voies : amélioration (diagnostic interne), création, audit, reingéniering, diagnostic externe et combinaison de voies
 - Phase de réalisation : Préparer, Mobiliser, Réaliser, Anticiper et Relancer
 - Phase d'ajustement / livraison : suivre et piloter, réajuster et consolider, transférer les compétences, pérenniser et faire évoluer
 - Phase de bilan / perspectives : Apports directs et indirects pour l'entreprise ainsi que pour les parties prenantes.
- Chaque phase est décomposée en étapes avec les outils spécifiques à l'étape
- Dispositif d'accompagnement :
 - Gouvernance : Codir, Comité stratégique, Comité de pilotage, Equipe projet, Groupes de travail
 - Accompagnement du changement : Plan de communication, Plan de formation, ...
 - Système de pilotage de la mission : indicateurs et Tableaux de bord
 - Management des risques

Partie Conduite d'entretien

- Consolidation et application pratique des principes de communication interpersonnelle et managériale basée sur une approche pluridisciplinaire de la communication (école de Palo Alto, CNV, PNL, Process com, AT, ...)
- Identification et caractéristiques des différents types d'entretiens : recrutement, promotion-vente, motivation, négociation et d'investigation / exploration pour une mission d'OCC
- Passage en revue du processus « conduite d'entretien » : de la préparation, réalisation, jusqu'au compte rendu et validation de l'entretien par l'interlocuteur.
- Conception de trame d'entretien et mise en œuvre lors de mise en situation d'entretien
- Bouclage sur la posture du consultant en revisitant les attitudes de Porter, l'assertivité au service d'une dynamique interactionnelle objectivée

Partie Application avec les cas pratiques

- En général, proposition de 3 cas pratiques pour illustrer les différentes voies de la stratégie d'intervention comme en exemple
 - Un cas EDF (secteur énergie) : voie d'Amélioration
 - Un cas (secteur immobilier) : voie de Création
 - Un cas RH (secteur hospitalier) : voie de Reingéniering
- Indication des règles de fonctionnement et organisation des cas pratiques
 - Formation des groupes de travail (3 à 4 personnes)
 - Repères pour l'organisation du travail en groupe (voir
- Au cours de cette application pratique, les auditeurs apprennent à :
 - Elaborer un guide d'entretien
 - Conduire des entretiens (simulation d'entretien avec des observateurs)
 - Compte rendu d'entretien
 - Analyse documentaire
- Formalisation un rapport de mission avec en exemple Formalisation de l'existant
 - Une note de cadrage, un état des lieux et un diagnostic
 - Proposer et évaluer des solutions, aider au choix d'un scénario et un plan de mise en œuvre
 - Restituer un rapport de mission
 - Présentation orale devant un jury et une note de commentaire portant sur un travail réflexif
- Présentation orale devant un jury de 2 à 3 personnes, suivi d'échange – discussion

- Débriefing détaillé et spécifique pour chaque groupe

Partie Synthèse de cycle

- Passage revue des 8 matières principales du cursus avec une trame spécifique permettant de réaliser des liens entre les disciplines et la stratégie d'intervention pour mener à bien mission d'OCC.
- Chaque matière est revisitée avec les outils d'intelligence collective en sous-groupe et fait l'objet d'une présentation orale suivi de débat discussion avec l'ensemble de la promotion.
- Une synthèse en intelligence collective est réalisée autour d'un Brown Paper afin de combiner de manière pertinente, les différentes matières du cursus M2 pour la prise en charge d'une mission d'organisation et de conduite du changement.

Modalités de validation

- Contrôle continu

Description des modalités de validation

- Etude de cas tutorée avec restitution orale devant un jury et/ou examen à l'issue du module.

Bibliographie

| Titre | Auteur(s) |
|--|---|
| Profession consultant, Gaetan Morin Editeur, 2003 | R.LESCARBEAU, M.PAYETTE, Y.ST- ARNAUD |
| Lefficacité du tertiaire par lanalyse de la valeur des processus , Editions dOrganisation, 1991 | P.LEMAITRE, H.P.MADERS |
| Conférence sur lefficacité, Presses Universitaires de France, 2005 | F. JULIEN |
| Manager par l'approche systémique, 2014 | D. BERIOT |
| Améliorer la gestion du changement dans les organisations, 2018 | M. LAUZIER et N. LEMIEUX : |
| Reinventing Organization : Vers les communautés de travail inspirées, éditions Diateino, 2015 | F. LALOUX |
| Vers une entreprise libérée, L'Harmattan 2014 | B. FRANCE-LANORD et C. VANNIER : |
| Leading Change, Harvard Business Review Press 2012 | J. KOTTER |
| Innovation organisationnelle et transformation managériale par le design thinking, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011 | A. MARCHAL |
| Consultants en Organisation, De Boeck, 2008 | M. VERSTRAETEN |
| Stratégie du projet latéral, Dunod, 2004 | B. CESAR et O. HERBEMONT |
| L'élan socio-dynamique, Edition d'organisation 2004 | J.C. FAUVET |

| | |
|---|--|
| Profession consultant, Gaëtan Morin Editeur, 2003 | R. LESCARBEAU, M. PAYETTE, Y.ST-ARNAUD |
| Organisations : modèles et représentations, PUF, 2002 | Yvon PESQUEUX |
| L'entretien, Armand-Colin 2002 | A. GUITTET |
| Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Ed. d'organisation, 2001 | R. KAPLAN et D. NORTON |
| Nouvelles formes d'organisations du travail, Harmattan, 2000 | M. GRANT, P. BELANGER et B. LEVESQUE |
| Organisation théories et pratiques, édition Dunod, 1998 | Y. LIVIAN |
| L'efficacité du tertiaire par l'analyse de la valeur des processus , Ed. d'Organisation, 1991 | P. LEMAITRE, H.P. MADERS |
| La fonction de conseil auprès des organisation, agence Arc et Chotard éd. 1983 | Y. BORDELEAU |