

Programme détaillé du CAS 4

CAS 4 Transformer (Observer – Connecter – Oser entreprendre)

Août à décembre 2017

Référent du CAS : Alain Pilllet

Travaux de certificats : 18, 19 et 20 janvier 2018

Lecture globale pour ce CAS : Etienne Appert, Frédéric Laloux (février 2017) *Reinventing organizations. La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management.* Broché - Diateno Eds

Unité de cours 1 : Change Management (90 heures ou 3 ECTS)	
Référent	Michel Arcand Ph.D (michel.arcand@uqtr.ca) et QualitAlp
Objectifs	<p>Contexte : <i>Les organisations modernes doivent continuellement naviguer dans des environnements changeants et complexes. Pour se faire, le gestionnaire doit constamment initier des transformations afin de maintenir son organisation en équilibre. Complexes ou non, les transformations engendrent une résistance toute naturelle de la part des différents acteurs organisationnels. Loin d'être un phénomène anodin, la résistance individuelle représente le plus grand facteur d'échec en contexte de transformation. Conscient de cette réalité, la formation permettra de soulever et de répondre à quelques questions fondamentales, à savoir : Pourquoi les employés résistent-ils au changement ? Pourquoi suis-je incapable de gérer adéquatement le changement ? Ai-je les compétences d'un leader du changement ? Comment pourrais-je améliorer mes compétences en matière de leadership du changement ? Existe-t-il un processus à suivre lors de la gestion d'un changement ? Les différents types de changements doivent-ils se gérer de la même façon ? Dois-je impliquer les acteurs de l'entreprise ? Etc.</i></p> <p>Objectifs : <i>Pour la partie Agile : découvrir et mieux appréhender les comportements agiles ; mieux se connaître au travers de son profil d'agilité ; développer une Vision systémique et agile de l'entreprise ; adopter les postures agiles pour mieux agir ensemble et développer la performance.</i></p> <p><i>Les principaux objectifs sont : A) Initier l'étudiant aux concepts de base de la gestion du changement ; B) Amener l'étudiant à comprendre les principaux modèles théoriques à la base de la gestion stratégique du changement ; C) Procurer à l'étudiant les outils d'intervention lui permettant d'œuvrer comme leader de changement et ce, autant dans la grande entreprise que dans la PME ; D) Amener l'étudiant à résoudre des cas complexes en matière de management du changement.</i></p> <p>Contenu : <i>La formation abordera les points suivants : Pourquoi se transformer; Concepts théoriques du changement ; Représentation organisationnelle ; Reconnaître le changement ; Agent de changement ; Initiation au diagnostic de changement ; Analyse et structure des informations ; Nature des interventions ; Stratégie d'implantation ; Analyse interne du changement ; Analyse de la capacité organisationnelle ; Analyse de la complexité du changement et structure d'intervention ; Choix des acteurs du changement ; Le choix du leader du changement ; Le création d'une vision organisationnelle ; La gestion des aspects politiques ; Les aspects communicationnels du changement ; La gestion de la résistance ; Le coaching organisationnel ; La gestion de la mobilisation au changement ; La gestion du développement individuel ; La gestion des humains ; Le suivi du changement.</i></p>

Objectifs	<p>Compétences acquises : À partir des notions et modèles récents (i.e. Harvard Business School ; MIT ; Leeds et University of South California), le participant sera d'une part, en mesure de développer les compétences nécessaires à l'exercice du rôle de leader du changement. D'autre part, par la compréhension des différents modèles stratégiques, le participant sera en mesure de conduire les différents types de changements qui se présenteront dans le cycle de vie de l'organisation.</p> <p>Démarche pédagogique : Apports théoriques ; jeu d'agilité ; débriefing des profils d'agilité ; atelier de réflexion. Le participant se verra confronté à une branche de la gestion passablement éclectique. Pour saisir toute la complexité d'une telle démarche intellectuelle, le participant sera initié à cette discipline de plusieurs façons. Outre les présentations magistrales, nous retrouverons les plénières de discussions et la mise en application des connaissances par le biais de cas d'entreprises.</p>				
Evaluation :				Date rendu : le 24 septembre 2017	
Dates	Sujets	Travail à distance et équivalence en heures		Intervenants	Lieu / salle / horaire
		Avant le cours	Après le cours		
<p>Lectures préparatoires pour le cours du prof. Arcand :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arcand M., (2011) <i>La gestion du changement : Conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention</i>, Éditions Nouvelles, Montréal, Canada. • Arcand M., (2007), <i>La gestion stratégique du changement : vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles</i>, Éditions Nouvelles, Montréal, Canada. <p>Sujets : Evolution de la discipline, aspects théoriques et conceptuels du changement organisationnel, rôle du leader et leadership du changement</p>					
24.08.2017	<p>Change management (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision et changement • Rôles de l'agent de changement • Diagnostic de changement • Analyse des données • Choix des interventions de changement 			Michel Arcand (prof. Invité, UQTR, Québec) et QualitAlp	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30

25.08.2017	<p>Change management (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse du projet de changement • Analyse de la capacité de réponse de l'organisation • Matrice du risque et structuration des plans • Equipe de changement • Mandat de l'équipe de changement • Gestion du volet politique 			Michel Arcand (prof. Invité, UQTR, Québec) et QualitAlp	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30
26.08.2017	<p>Change management (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitution des plans • Plan de communication • Plan de gestion de la résistance (Une attention particulière sera consacrée à la résistance au changement) • Plan de développement • Plan de mobilisation • Plan d'accompagnement • Suivi du changement et plans de contingence 	Lectures préparatoires		Michel Arcand (prof. Invité, UQTR, Québec) et QualitAlp	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30
1.09.2017	Change management			QualitAlp	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30

Unité de cours 2 : Culture de l'innovation et transformation organisationnelle (60 heures ou 2 ECTS)			
Référent :	Alain Pillet (alain.pillet@hevs.ch)		
Objectifs :	<p>Contexte : Les décideurs se confrontent à des problématiques nouvelles qui mettent en échec les approches et les outils classiques de résolution de problème. En période de changements systémiques et de turbulences, la source du leadership n'est plus uniquement « top down », mais provient de tous les niveaux. L'innovation implique un changement de penser et une transformation organisationnelle de l'entreprise qui génère et gère l'émergence.</p> <p>Nous avons démontré dans notre récente étude que la variété et la diversité des compétences, la présence d'un cadre organisationnel souple et favorisant l'autonomie, une culture de l'innovation et l'importance du partage de connaissance au travers de réseaux sont les ingrédients d'un modèle managérial favorisant le développement de l'innovation.</p> <p>Il s'agit d'une approche psychosociologique qui considère la question de la « complexité » en tant que vision et approche requises dans le développement organisationnel pour générer de l'innovation. En effet, pour aborder la notion de « désordre », voir même de « chaos », que génère la mise en place d'un processus innovant dans une organisation, il importe de tenir compte de trois composantes inhérentes à toute l'organisation : la personne, le groupe et l'organisation du travail.</p> <p>Objectifs : D'un point de vue systémique, lorsque le contexte ou le marché changent, tel que nous le vivons aujourd'hui dans les industries, cela influence inmanquablement les décisions stratégiques et la gestion de l'innovation au sein des organisations. Le modèle du Pentathlon est alors utile pour identifier quels sont les éléments de l'organisation susceptibles d'être les leviers ou les résistances au développement de l'innovation. Le processus d'effectuation est une dynamique entrepreneuriale efficace qui repose sur la non-prédictibilité et l'absence d'objectifs prédéterminés. Les objectifs émergent en même temps que se déploie le projet, générant un phénomène de désapprentissage pour l'apprentissage commun, résultat d'une coopération.</p> <p>Contenu : L'effectuation (Sarasvathy) ; Les freins et les leviers à l'innovation organisationnelle et managériale (Dubouloz) ; les organisations ambidextres (Duncan), l'intrapreneuriat (Pinchot), les routines défensives (Senge) ; La gestion de l'émergence ; identification de biais cognitifs au changement ; Le processus de co-création et la théorie U (Scharmer) ; l'audit du Pentathlon (Goffin & Mitchel) ; la capacité dynamique d'innovation</p> <p>Compétences acquises : développer une posture entrepreneuriale supposant la prévision d'événements incertains ; gérer une gestion de projet itérative privilégiant les rôles des personnes avec les interactions au niveau des processus et des outils déjà en place dans l'entreprise ; améliorer la position concurrentielle de l'entreprise par l'innovation tant d'exploitation que d'exploration ; expérimenter des espaces atypiques qui génèrent des temps d'alternance entre stabilité et instabilité ;</p> <p>Démarche pédagogique : processus itératif (application approche agile) à partir d'expérimentations qui génèrent de nouvelles façons d'être en relation les uns avec les autres, instaurant de nouvelles formes de dialogue et de collaboration</p>		
Evaluation :	Réaliser une analyse de la capacité dynamique d'innovation (CDI) de votre entreprise, en appliquant le modèle d'audit du Pentathlon de l'innovation vu en cours.	Date rendu : le 22 octobre 2017	

Dates	Sujets	Travail à distance et équivalence en heures		Intervenants	Lieu / salle / horaire
		Avant le cours	Après le cours		
15.09.2017	<p>Innovation organisationnelle et managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation, vous avez dit innovation ? Retour sur quelques fondamentaux • Dépasser les tensions entre les logiques d'innovation et d'organisation (quelles structures pour innover ?, quelle organisation pour innover ?) • L'innovation organisationnelle et managériale : définitions, typologies, leviers et barrières, liens avec les innovations technologiques • Cette journée sera basée sur les apports récents des recherches en management de l'innovation et comportera un large volet empirique. Le recours systématique à des illustrations et exemples d'entreprises et d'innovations permettra d'éclairer les principaux défis à relever pour innover, tant d'un point de vue technologique que non technologique. 	<p>1) Prévoir et venir avec un objet qui vous représente (ou la photo de l'objet en question selon son degré d'encombrement!!) . Nous ne vous en disons pas plus.</p> <p>2) Lire un article de recherche et réaliser un court PowerPoint selon les consignes fournies (travail par groupe de 3 ou 4)</p>		Sandra Dubouloz (prof. Invité Université Savoie Mont-Blanc)	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30
29.09.2017	<p>Evaluer la capacité dynamique d'innovation d'une organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une forme d'audit avec le Pentathlon de l'innovation • Le processus d'exploration & d'exploitation 	<p>1) visioner une capsule pédagogique</p> <p>2) lecture chap. 1 de Goffin & Mitchell</p>	Audit Pentathlon	Alain Pillet (prof. HES-SO)	Lieu atypique (à définir)

30.09.2017	<p>Gestion de la complexité Né de la physique, étendu à la biologie, le concept de complexité remet en cause l'approche analytique en introduisant les notions d'inconnu, d'émergence, de résilience, de fragilité qui, rapportées aux organisations, dessinent de nouvelles possibilités comme celles de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer des organisations dont l'existence institutionnelle est discrète, les frontières mouvantes, les rythmes de production stochastiques, etc... • Développer des compétences managériales autour d'un nouveau type de leadership, dans lequel le leader n'est pas toujours la même personne ; de gestion des seuils dans le processus d'innovation (Gartner), d'apprentissages collectifs (capacité d'innovation) et de stratégies de communication issues de l'activisme 		<p>Regards croisés : enrichissement par la visite de l'organisation d'un autre participant d'ici le 10.11.17</p>	Philip Clark	<p>Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30</p>
------------	--	--	--	--------------	--

Unité de cours 3 : Développer une organisation collaborative et apprenante (60 heures ou 2 ECTS)	
Référent :	Jean Ducommun (jean.ducommun@km-consulting.ch) Professeur invité : Juliette Tournand
Objectifs :	<p>Contexte : <i>Une des clés de la réussite d'un changement ou d'une organisation dite libérée est la capacité à coopérer. Les besoins et les occasions sont multiples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>coopérations internes, verticales avec l'amont et l'aval, transversales avec des pairs de même métier, de métiers différents ;</i> - <i>et coopérations externes avec les clients, fournisseurs, partenaires, avec la communauté.</i> <p><i>La coopération crée la synergie (1+1= 3), mais individuellement et sur le terrain, coopérer présente aussi des risques compte-tenu du jeu des acteurs. Existe-t-il une ligne de conduite constante ou stratégie, qui augmente la coopération de l'autre, des autres ? Et si elle existe, quelle est-elle ? Comment la mettre en œuvre en bilatérale et, plus encore, avec un collectif ?</i></p> <p><i>Et vis-à-vis de notre propre organisation, quel est le défi pour qu'elle devienne plus collaborative ? Quels sont ses atouts, quels sont les points à transformer ? Comment favoriser ce processus au-delà d'un projet, intégrer les apprentissages des expériences et assurer sa durabilité dans un esprit d'agilité, de collaboration et de développement ? Comment favoriser l'apprentissage de l'organisation pour lui permettre d'innover, de maintenir ses avantages concurrentiels ?</i></p> <p>Objectifs :</p> <p><i>Comprendre la stratégie de la bienveillance, sa finalité, ses concepts, s'approprier ses gestes stratégiques et devenir un exemple dans sa propre organisation.</i></p> <p><i>Acquérir les compétences nécessaires pour introduire, étapes par étapes, une organisation collaborative et apprenante en y intégrant la stratégie de la bienveillance</i></p> <p><i>S'approprier et développer les systèmes et outils de management d'une organisation libérée et bienveillante.</i></p> <p>Contenu :</p> <p><i>De la Théorie des Jeux à la Stratégie de la bienveillance</i></p> <p><i>Zoom sur la coopération en situation de tête à tête</i></p> <p><i>Zoom sur la coopération avec un collectif</i></p> <p><i>Principes facilitant la mise en œuvre d'une organisation collaborative et apprenante</i></p> <p><i>Étapes de la mise en œuvre d'une organisation bienveillante dans son contexte</i></p>

	<p>Compétences acquises :</p> <p>À l'issue de ce module, les participants connaissent la croisée de forces depuis laquelle ils peuvent augmenter significativement les coopérations mutuelles ; ils en comprennent l'origine et la portée dans la vie de l'entreprise. Ils savent se situer sur la carte de la relation et quels gestes stratégiques les aident à revenir sur le terrain de la coopération quand la relation s'en écarte. Ils se sont approprié l'outil central du stratège de la bienveillance : le « switch mental ».</p> <p>Ils ont acquis une grille de lecture pour identifier différents registres de besoins et qualités individuels avec lesquels coopérer. Ils savent préparer et introduire une réunion pour créer les conditions de la coopération du groupe, puis accompagner la coopération du groupe quand elle surgit, enfin, saluer sa réussite.</p> <p>Ils sont à même d'identifier ce qui est possible de réaliser dans une/leur organisation pour la rendre agile, collaborative et apprenante, d'en fixer les étapes et de les mettre en œuvre dans cet esprit. Ils ont acquis et entraîné des approches pragmatiques et des outils simples d'utilisation.</p> <p>Démarche pédagogique : Au-delà des apports des formateurs et de leurs présentations, l'accent sera mis sur les échanges, l'entraînement à la pratique et l'étude des situations des participants. Le but est en effet de favoriser le transfert dans la vie de leur organisation.</p>				
Evaluation :	Thème : Analyse de faisabilité de la mise en œuvre d'une organisation agile, collaborative et apprenante et première étape (10 heures)	Date rendu : 10 décembre 2017			
Dates et équivalence en heures	Sujets	Travail à distance et équivalence en heures		Intervenants	Lieu / salle / horaire
		Avant le cours	Après le cours		
6.10.2017	<p>La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération</p> <p>I - De la Théorie des Jeux à la Stratégie de la bienveillance : le cap, la carte de la relation, le switch mental du stratège.</p> <p>II - Zoom sur la coopération en situation de tête à tête : prendre conscience des six faisceaux de fibres à sa disposition pour trouver une issue gagnant-gagnante au tête-à-tête qui « patine ».</p>	Vidéo à visionner : https://www.youtube.com/watch?v=7G-a2A9faK4		Juliette Tournand avec le soutien de Jean Ducommun	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30

7.10.2017	<p>III - Zoom sur la coopération avec un collectif : comprendre le fonctionnement d'un groupe, savoir comment coopérer avec ses besoins à chaque étape de la mue du groupe en équipe.</p> <p>IV - Des clés face au stress : savoir susciter les coopérations qui ne vont pas de soi, c'est tenir à distance les effets du stress.</p>		Premiers pas dans sa propre organisation et retour d'expérience 10 heures	Juliette Tournand avec le soutien de Jean Ducommun	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30
10.11.2017	Observation et questionnements en entreprise sur la thématique de la culture de l'innovation et transformation organisationnelle		Retour d'expérience, bonnes pratiques et points de vigilance	Jean Ducommun et Alain Pillet	Entreprise 8h30 – 17h30
11.11.2017	<p>Mettre en œuvre une organisation collaborative et apprenante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du retour d'expérience à l'apprentissage organisationnel • Étapes clés et points de vigilance <p>Intégrer les apprentissages et se préparer au transfert dans son organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des outils de management et de suivi au service d'une organisation collaborative et apprenante • Vers une équipe auto-organisée, avec des moyens correspondant à ses besoins • Une communication systématique et efficace, notamment lors des séances • Premiers pas de la prochaine étape dans son organisation 	Diagnostic de son organisation (audit Pentathlon) et retours d'expérience des visites croisées et visite organisée	Travail pour l'évaluation : Analyse de faisabilité de mise en œuvre d'une organisation agile, collaborative et apprenante, et première étape	Jean Ducommun et Monique Divanach	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30

Unité de cours 4 : être un acteur clé du changement (90 heures ou 3 ECTS)					
Référent :	Eric Michellod (eric.michellod@hevs.ch)				
Objectifs :	<p>Contexte : Pour être un acteur du changement il convient au manager de saisir et réussir avant tout sa propre transformation. Cette « posture » l'oblige à observer ses propres attitudes et comportements et à déchiffrer les influences qu'ils peuvent avoir sur ses collègues ou collaborateurs. Par une meilleure connaissance de soi-même et une approche systémique, le manager saura prendre les bonnes décisions et adopter les comportements qui prendront du sens pour lui et son équipe.</p> <p>Objectifs : Définir le leader que l'on veut devenir à travers notamment les compétences acquises pendant le Master, se situer à travers des styles de leadership différents, adopter un processus d'accompagnement comme le coaching, relever des challenges, intégrer dans son développement ses valeurs personnelles et son équilibre de vie.</p> <p>Contenu : Etablir sa « position de leader » dans une équipe, application de processus d'accompagnement tels que le coaching, Valeurs, équilibre et engagement</p> <p>Compétences acquises : introspection sur ses propres compétences de leader, définir et oser le changement, accompagner des personnes dans leur propre transformation.</p> <p>Démarche pédagogique : Les participants sont invités à un travail d'introspection et de réflexion personnelle à travers différents exercices et outils tirés du milieu professionnel (profil de type 360, définition d'objectifs, coaching) ainsi qu'à travers d'autres outils plus inhabituels (visualisation, equicoaching rituel, méditation, etc.)</p>				
Evaluation :	Réalisation d'un « carnet de bord » contenant toutes les réflexions personnelles réalisée à travers les différents outils ou expériences proposés dans cette unité (fiches de réflexions).			Date rendu :	
Dates	Sujets	Travail à distance		Intervenants	Lieu / salle
		Avant le cours	Après le cours		
17.11.2017	Self-leadership (1) <ul style="list-style-type: none"> • Découvrir et mieux appréhender les rôles d'un cadre dans son organisation • Adopter les postures d'un spécialiste, d'un manager ou d'un leader • Le coaching comme processus d'accompagnement au changement 	Remplir les fiches 1, et 3 + profils IE 360	Poursuite des profils IE 360	Jean-Yves Mercier (prof. Uni GE), Eric Michellod (prof. HES-SO)	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30

18.11.2017	<p>Self-leadership (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Types de compétences et de comportements dans l'évolution d'un cadre (compétences X préférence → flow) Les ancrés de carrière : modèles de décision + évolution 		Poursuite des profils IE 360	Jean-Yves Mercier (prof. Uni GE), Eric Michellod (prof. HES-SO)	Lausanne Provence n° 8h30 – 17h30
29.11.2017	Trajet pour le Portugal, départ l'après-midi				
30.11.2017	<p>Oser et vivre le changement (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> Les compétences du leader d'aujourd'hui et la place de l'intelligence émotionnelle et relationnelle Elaborer un programme de développement de compétences pour soi et/ou son équipe Les postures du leader : exercices pratiques par la méthode Equites (coaching avec les chevaux) 	Finalisation des profils IE 360 + fiche 4		Laurent Schütz (Equites) / Eric Michellod	Portugal « Leadercamp »
01.12.2017	<p>Oser et vivre le changement (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Les postures du leader : exercices pratiques par la méthode Equites (coaching avec les chevaux) Trouver son équilibre à travers les valeurs et l'environnement professionnel et privé Perspectives professionnelles : de la vision à l'action 			Laurent Schütz (Equites) / Eric Michellod	Portugal « Leadercamp »
02.12.2017	<ul style="list-style-type: none"> Manifester de l'influence et de la reconnaissance <p>Journée de clôture du MAS Bilan de formation</p>		Finalisation de toutes les fiches avec dépôt dans zone e-learning	Eric Michellod / Antoine Perruchoud	Portugal « Leadercamp »