

Année universitaire 2024/2025

# Conseil et accompagnement du changement - 228 - 2ème année de master

**Crédits ECTS : 60**

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Ce parcours forme aux métiers du conseil, de l'intervention et de l'accompagnement du changement. Pluridisciplinaire, il emprunte aux sciences de gestion et au management, à la psychosociologie et à la sociologie, pour proposer aux étudiants des démarches et des outils de diagnostic, d'intervention et de formation. Résolument centré sur la professionnalisation des étudiants, il s'appuie sur des méthodes pédagogiques actives et diversifiées.

### Les objectifs de la formation :

- Concevoir des dispositifs d'accompagnement et d'interventions tenant compte des dimensions sociales, managériales et organisationnelles du changement
- Intégrer l'analyse de la commande et de la demande dans l'intervention
- Savoir réaliser un audit des situations de travail.
- Mobiliser la formation comme composante à part entière des stratégies de changement
- Analyser les discours dans l'entreprise et les appréhender comme des outils de diagnostic, de pilotage et de communication

## PRÉ-REQUIS OBLIGATOIRES

- Titulaires d'un diplôme BAC+4 (240 crédits ECTS) ou équivalent à Dauphine, d'une université, d'un Institut d'Etudes Politiques, d'une grande école ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur français ou étranger dans les domaines suivants : gestion et management, économie, économie appliquée, droit, sciences humaines et sociales, sciences de l'ingénieur, sciences de l'information et de la communication
- Cette formation est ouverte aux personnes disposant d'une expérience professionnelle pouvant faire l'objet d'une « validation des acquis et de l'expérience » (VAE)

## POURSUITE D'ÉTUDES

Ce parcours peut éventuellement être prolongé par une thèse de doctorat, pour des étudiants souhaitant se destiner à la recherche.

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 3
  - Obligatoire
    - Psychosociologie clinique : comprendre les dynamiques de groupes
    - Sociologie du travail : comprendre et diagnostiquer les situations de travail
    - Sociologie des organisations : comprendre et diagnostiquer l'organisation
    - Analyse clinique de la demande par le consultant
    - Nouveaux modes d'organisation du travail et management du changement
    - Management d'un projet de conseil / d'intervention
    - Management des compétences dans les transformations, gestion des talents et des savoirs

- Exercice du métier d'intervenant consultant en organisation : les ficelles du métier
- Stratégies et outils d'accompagnement du changement
- Diagnostic méthodologique
- Formation : aspects juridiques, financiers et ingénierie au service de l'accompagnement du changement
- Semestre 4
  - Obligatoire
    - Approche critique des outils de gestion
    - Mémoire, réflexivité, professionnalisation
    - L'écoute comme outil d'accompagnement : méthodologie de l'entretien
    - L'enquête quantitative dans les activités de conseil : fondements et méthodes
    - Apprendre à interroger les pratiques de conseil et d'accompagnement du changement
    - Observation ethnologique
    - Atelier d'écriture
    - Langage, représentations sociales et discours : décrypter les idéologies et les malentendus
    - Management du bien-être et de la santé au travail
    - Voyage d'étude
    - Apprentissage
    - Mémoire
    - Atelier de projets collectifs
    - Analyse de la posture professionnelle
    - Accompagnement au projet professionnel

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### Accompagnement au projet professionnel

ECTS : 0

### Analyse clinique de la demande par le consultant

ECTS : 3

### Analyse de la posture professionnelle

ECTS : 0

### Apprendre à interroger les pratiques de conseil et d'accompagnement du changement

ECTS : 3

#### Description du contenu de l'enseignement :

L'uv consiste en un cycle de conférences permettant de découvrir les pratiques professionnelles d'accompagnement des transformations. Les consultants sont invités à présenter un cas d'intervention de manière détaillée. Chaque séance se poursuit par la mise en oeuvre d'un dispositif d'analyse de pratiques piloté par les groupes d'étudiants.

#### Compétence à acquérir :

identifier les "verbatim" pertinents dans les conférences et développer une capacité d'analyse des différentes dimensions de la pratique professionnelle

#### Mode de contrôle des connaissances :

un exposé de groupe sur un thème transversal aux conférences

#### Bibliographie, lectures recommandées :

Une bibliographie sur l'analyse de pratiques est proposée à l'appui du cours

## Apprentissage

ECTS : 0

---

## Approche critique des outils de gestion

ECTS : 3

---

## Atelier d'écriture

ECTS : 0

---

## Atelier de projets collectifs

ECTS : 3

---

## Diagnostic méthodologique

ECTS : 0

---

## Exercice du métier d'intervenant consultant en organisation : les ficelles du métier

ECTS : 3

### **Description du contenu de l'enseignement :**

Enseignement organisé autour d'un cas transversal réel et actuel : mission de conseil auprès des Compagnons du devoir

### **Compétence à acquérir :**

Comprendre l'environnement de la mission de conseil en mobilisant les outils de diagnostic sur les volets structurel, RH, politique et culturel

Analyser une situation de changement en s'appuyant sur le diagnostic organisationnel : identifier les leviers et les freins

Accompagner la mise en œuvre d'un projet de transformation : définir les objectifs et les prioriser, programmer l'intervention, déterminer les modalités de communication et de négociation du projet

Positionner une offre de conseil : analyser un appel d'offre, élaborer et défendre une proposition commerciale, tarifier une proposition commerciale

Proposer des réponses opérationnelles dans un cadre expérimental

Définir les méthodes d'accompagnement et de formation les plus adaptées en s'appuyant sur des référentiels et approches innovants

### **Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu (100%) : travaux de groupe, 6 points d'évaluation

### **Bibliographie, lectures recommandées :**

Gilbert P., Lancestre A. (2008), *Le conseil en management, Analyses et études de cas*, Dunod.

Stern P., Schoettl J.-M. (2012), *La boîte à outils du consultant*, Dunod.

Pinto J. K. (2013), *Project Management, Achieving competitive advantage*, Pearson.

Romelaer P. (2011), *Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic*.

---

## Formation : aspects juridiques, financiers et ingénierie au service de l'accompagnement du changement

ECTS : 3

---

## L'enquête quantitative dans les activités de conseil : fondements et méthodes

ECTS : 3

### **Description du contenu de l'enseignement :**

L'enseignement combine cours magistraux, travaux dirigés à partir de jeux de données et travaux de groupe en autonomie. Les étudiants seront amenés progressivement à développer une capacité à construire un design quantitatif, à recueillir des

données fiables et à analyser les données au moyen de tests statistiques (à partir de SPSS).

**Compétence à acquérir :**

Construire un design de recherche quantitative

Construire une échelle de mesure et connaître les principes de validité d'un instrument de mesure

Réduire les données et identifier les dimensions d'un construit à partir d'une analyse factorielle exploratoire (ACP)

Déterminer les relations entre des variables à partir d'analyse corrélationnelles (corrélations bivariées, régressions multiples, médiation)

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu à partir de livrables intermédiaires (analyse de données)

Examen final à partir d'un dossier de groupe (construction d'un design de recherche et du questionnaire associé)

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Field A. (2017). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Edge.

Hair J.F. *et al.* (2018). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA.

---

## L'écoute comme outil d'accompagnement : méthodologie de l'entretien

ECTS : 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

L'entretien compréhensif est une voie d'accès classique au terrain, dans les enquêtes en sciences sociales et dans le monde du conseil, dès lors qu'il s'agit d'explorer le vécu ou l'expérience d'acteurs sociaux, de recueillir des représentations ou encore d'explorer des éléments à caractère biographique. La popularité et la multiplicité des usages « grand public » dont fait l'objet cette méthode ne garantit pas en soi sa qualité et sa productivité. L'objectif du cours est de développer une compétence pratique, tout en s'inscrivant dans une tradition historique de la démarche compréhensive. Seront concrètement expérimentées par les étudiants les questions suivantes: quel type d'entretien choisir en rapport avec le degré d'élaboration d'un questionnement ? comment écouter et faire explorer à partir de ce que dit l'interviewé ? comment construire une analyse des matériaux recueillis afin d'encadrer l'interprétation et d'en restituer le sens ?

**Compétence à acquérir :**

Le cours travaille les compétences:

- de réflexion sur les stratégies d'enquête qualitative

- d'écoute non-directive

- de mise en oeuvre d'une analyse de contenu

**Mode de contrôle des connaissances :**

Le cours accompagne le travail méthodologique du mémoire de master. Ce dernier s'organise autour de la mise en oeuvre d'une enquête qualitative, liée à la problématique du mémoire. L'enseignement est donc évalué sur l'application de cette démarche d'enquête et d'analyse par l'étudiant.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Barbot J., « 6 – Mener un entretien de face à face », dans : Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique*. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Quadrige », 2012, p. 115-141. URL : <https://www-cairn-info.proxy.bu.dauphine.fr/-9782130608738-page-115.htm>

Devereux G., 2012. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Champs essais

Demazière D., Dubar C., 1997. *Analyser les entretiens biographiques*, Editions Nathan , coll. Essais et Recherches

Demazière D. & Glady M., 2008. « Pratiques de l'entretien : construction du sens et de l'interaction. Introduction », *Langage et Société*, 123, 6-13

Duchesne, Sophie. "Entretien non préstructuré, stratégie de recherche et étude des représentations." *Politix* 9.35 (1996): 189-206.

Glady M., 2008. « Destination(s) de la connaissance dans l'entretien de recherche : l'inégale appropriation des offres de sens ». *Langage et Société*, n°123, p. 53-72.

Hinault, Anne-Claude, Florence Osty, and Laurence Servel. *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*. Rennes (Presses universitaires de), 2019.

Pailly P. & Mucchielli A., 2005. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin

Palmade J., 1988. « L'entretien dans le processus de recherche : une technique de rupture », *Revue Connexions*, n° 52

Ramos E., 2015. L'entretien compréhensif en sociologie. « Usages, pratiques, analyses ». Éditions Arnaud Colin, collection cursus Paris

Rogers C. R., 1998. *Le développement de la personne*, Dunod

---

## Langage, représentations sociales et discours : décrypter les idéologies et les malentendus

**ECTS** : 3

### **Description du contenu de l'enseignement :**

Comment analyser le monde du travail et la vie des organisations à partir de l'entrée langagière ? Qu'est-ce que le langage peut permettre de comprendre des rapports sociaux dans l'entreprise ? Comment éclaire-t-il les différences de représentations entre acteurs ? Comment intervient-il dans les processus de changement ? Dans quelle mesure fonctionne-t-il comme un instrument de domination et de contrôle ou au contraire d'émancipation et d'autonomie du sujet au travail ?

Le cours s'attachera à répondre à quelques unes de ces questions en visant plus précisément 3 objectifs :

- rendre capable de repérer les enjeux de langage dans les situations de travail, d'organisation et d'accompagnement du changement
- approcher les principaux cadrages théoriques à travers la lecture de textes de référence
- sensibiliser aux outils d'analyse des pratiques discursives

### **Compétence à acquérir :**

être capable de caractériser les pratiques discursives de l'organisation

### **Mode de contrôle des connaissances :**

un document d'analyse du discours à partir de matériaux langagiers recueillis en entreprise

### **Bibliographie, lectures recommandées :**

Krieg-Planque A. 2013. *Analyser les discours institutionnels*. Armand Colin

Vandeveld-rougale A. 2017. *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Erès, coll. Sociologie clinique

Vandeveld-rougale A. 2022. *Mots et illusions : quand la langue du management nous gouverne*. Editions 10/18, coll. Amorces

---

## Management d'un projet de conseil / d'intervention

**ECTS** : 3

---

## Management des compétences dans les transformations, gestion des talents et des savoirs

**ECTS** : 3

---

## Management du bien-être et de la santé au travail

**ECTS** : 3

### **Description du contenu de l'enseignement :**

Ce cours présentera une vision pluridisciplinaire du management du bien être et de la santé au travail. Il abordera les questions liées à l'organisation du travail et aux conditions de travail, aux risques physiques, aux maladies professionnelles et aux accidents du travail, au stress au travail et au harcèlement et enfin les grands enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise et du management de la diversité. Ce cours fournira des leviers d'action possibles pour les managers.

### **Compétence à acquérir :**

A l'issue de ce cours, les participants devront être capables de :

- saisir les enjeux concernant l'organisation du travail et les conditions de travail,
- savoir analyser les risques physiques et psychosociaux selon une approche pluridisciplinaire,

- cerner les difficultés et les limites de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) et du management de la diversité,
- contribuer à l'élaboration de politiques et d'instruments contingents (c'est-à-dire adaptés au fonctionnement interne et à l'environnement de l'organisation) de gestion du travail dans plusieurs domaines primordiaux : l'organisation du travail, les conditions de travail et la prévention des risques physiques et psychosociaux, le management de la diversité.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Monographie d'une politique RH dans les différents domaines abordés dans le cadre du séminaire (organisation et conditions de travail, santé au travail, bien-être au travail, RSE, management de la diversité) dans une organisation.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

- Alis, D., Dumas, M., Poilpot-Rocaboy, G. (2010), *Risques et souffrance au travail*, Paris, Dunod.
- Barreau, J. (2005), *Gérer le travail*, Rennes, PUR.
- Bouville, G., Dello Russo, S. Truxillo, D. (2017), « The moderating role of age in the job characteristics-absenteeism relationship: A matter of occupational context? », *Journal of occupational and organizational Psychology*. doi:10.1111/joop.12188
- Bouville, G. (2016), « L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 101, p. 24-42.
- Bouville, G. (2015). « La mise en place du lean healthcare : un bouleversement de l'univers hospitalier? », en collaboration avec Carole Trempe dans *Performance et innovations dans les établissements de santé*, coordonné par B. Fermon et P. Grandjean (2015, à paraître), Dunod, Paris.
- Bouville, G. (2014). "The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: Evidence from France", en collaboration avec David Alis, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 25, n° 21, pp. 3016-3037.
- Bouville, G. (2014), « Absentéisme et conditions de travail au féminin : une frontière méconnue au sein des organisations », *Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme*, Vol. 11, pp. 3-22.
- Bouville, G. (2013), « Les effets de la lean production sur les TMS et les arrêts maladie : les résultats d'une étude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire », *Travailler*, n° 29, 2013, pp. 183-202
- Bouville, G. (2012), « Une approche organisationnelle du harcèlement moral », en collaboration avec Eric Campoy, *@GRH*, Vol. 3, n° 4, 2012, pp. 53-78.
- Bouville, G. (2011), « L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel » dans *L'Etat des entreprises 2012*, coordonné par A. Pezet et G. Nogatchewski, 2011, La Découverte.
- Bouville, G. (2009). *L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.
- Clot, Y. (2009), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte ;
- Davoine, L. (2012), « Travailler pour être heureux ? », in *Economie du bonheur*, Paris, La Découverte.
- Dejours, C. (2005), *Travail, Usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2007), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- Mias, A. (2010), *Les risques professionnels. Peut-on soigner le travail?*, Paris, Ellipses.
- Neboit, M., Vézina, M. (2002), *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares.

---

## Mémoire

ECTS : 6

---

## Mémoire, réflexivité, professionnalisation

ECTS : 0

**Description du contenu de l'enseignement :**

La rédaction du Mémoire de Master 2 est un temps fort de la formation et un moment central de la professionnalisation de l'étudiant. Ce dernier est invité à revenir sur son vécu professionnel durant l'année de formation pour « réélaborer » cette expérience d'une part, et d'autre part à identifier une question scientifique donnant lieu à enquête et problématisation.

Le Master propose un accompagnement collectif, visant à soutenir l'effort de réflexivité et à faire de l'espace de l'écriture un espace de découverte. Après avoir présenté la structure et les objectifs du mémoire, le module invite les participants à s'approprier les étapes de rédaction à travers différents exercices pédagogiques.

**Compétence à acquérir :**

- utiliser l'écriture comme modalité d'analyse et de réflexivité

- transformer une question professionnelle en une question scientifique pertinente
- mettre en oeuvre une méthodologie d'enquête qualitative ou quantitative
- interpréter des données d'enquête pour développer un point de vue original sur l'accompagnement du changement

---

## Nouveaux modes d'organisation du travail et management du changement

ECTS : 3

---

### Observation ethnologique

ECTS : 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

Après avoir présenté les fondements et les principales évolutions de l'approche ethnographique, ce cours se centre sur son utilisation dans des univers professionnels. Il en explore différents aspects : la démarche de l'observation, les épreuves rencontrées sur le terrain, la construction de l'interprétation, les caractéristiques de l'écriture ethnographique. Il place les étudiants en situation d'utiliser cette approche et les conduit à la rédaction d'un récit ethnographique.

**Compétence à acquérir :**

Savoir utiliser la méthode de l'observation ethnographique

**Mode de contrôle des connaissances :**

L'approche ethnographique doit être utilisée dans le cadre du mémoire.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Hinault, Anne-Claude ; Osty, Florence ; Servel, Laurence, *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, PUR 2019

---

### Psychosociologie clinique : comprendre les dynamiques de groupes

ECTS : 3

---

### Sociologie des organisations : comprendre et diagnostiquer l'organisation

ECTS : 3

---

### Sociologie du travail : comprendre et diagnostiquer les situations de travail

ECTS : 3

**Description du contenu de l'enseignement :**

L'enseignement **Sociologie du travail : Comprendre et diagnostiquer les situations de travail** vous apporte les rudiments ou les rappels de sociologie du travail mais, surtout, cherche à vous donner les ressources théoriques pour aborder les situations de travail et leur analyse dans les postures de conseil. Dans l'analyse sociologique comme lors d'une intervention, raisonner en termes de situation de travail correspond à un choix conceptuel et théorique. L'enseignement vous fait travailler dans cette perspective en vous invitant à vous approprier le raisonnement et l'analyse en termes d'activité. Plus qu'un cours de sociologie du travail au sens large, il s'agit donc plutôt d'un enseignement structuré autour des perspectives et des apports de ce qui a désormais tendance à être nommé la sociologie de l'activité. Il s'agit de faire une lecture de cette dernière dans la perspective d'une sociologie intervenante, où l'on utilise le regard sur l'activité pour diriger et outiller l'intervention au sein d'une organisation.

**Compétence à acquérir :**

Maîtriser les approches théoriques de l'activité de travail

Analyser les situations professionnelles et organisationnelles en termes d'activité

Identifier les enjeux d'organisation de l'activité dans les situations de travail

Conduire des entretiens semi-directifs et des observations à partir d'une préoccupation d'activité

**Mode de contrôle des connaissances :**

Pour évaluer vos connaissances, l'exercice, par groupe de 4 ou 5 formant une équipe de consultants, consiste à se placer face à une commande fictive et à présenter une proposition d'intervention construite autour d'une reproblématisation de la demande en termes d'activité et de situations de travail.

### **Bibliographie, lectures recommandées :**

Ughetto P., *Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à la sociologie de l'activité*, Bruxelles, De Boeck, 2018.  
Bevort A., Jobert A., Lallement M. & Mias A., *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.  
Dejours C., *Le facteur humain*, Paris, PUF, coll. QSJ, 1995.  
Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (1997), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Editions de l'ANACT.  
Hubault F., « Le travail dans la gestion: tensions et contradictions », in R. Beaujolin-Bellet, P. Louart et M. Parlier, coord., *Le travail, un défi pour la GRH*, Lyon, Editions de l'ANACT, 2008.  
Leplat J., *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*, Paris, PUF, 2008.  
Pillon T. et Vatin F., *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, 2013.  
Revue :  
*Activités* : <http://activites.revues.org/>  
*Sociologie du travail* : [sociologiedutravail.org](http://sociologiedutravail.org)

---

## **Stratégies et outils d'accompagnement du changement**

**ECTS : 3**

### **Description du contenu de l'enseignement :**

Intro - L'ambivalence du changement

1- Le changement dans une organisation ?

- dépend de la vision de l'organisation (les métaphores)
- s'analyse et s'outille différemment selon les niveaux : individus, services, société globalement

2- Quelques principes et méthodologies du « changement, comme projet à accompagner »

- les différentes dimensions négligées
- les réactions humaines et sociales
- les différentes stratégies et modèles pour penser l'accompagnement
- les points majeurs de vigilance pour agir
- zoom sur l'approche culturelle du changement

3- Quelques méthodologies du changement comme processus, mouvement à animer

- Agilité et improvisation... -Accélération, innovations... -Organisation apprenante...

### **Compétence à acquérir :**

Comprendre le phénomène du changement organisationnel

Connaître différentes stratégies d'accompagnement du changement

Utiliser des outils d'analyse pour préparer l'accompagnement

### **Mode de contrôle des connaissances :**

Le contrôle des connaissances s'établit soit par un exposé collectif soit par un exercice individuel d'analyse.

---

## **Voyage d'étude**

**ECTS : 0**

---