

Année universitaire 2024/2025

# Conseil et innovation en management (CIM) - 010 - 2ème année de master

**Crédits ECTS : 60**

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Le parcours Conseil et innovation en management (CIM) forme des consultants en management, chefs de projets, futurs managers et acteurs des organisations de demain, avec une focale sur les innovations managériales.

### Les objectifs de la formation :

- Acquérir une culture en management
- Développer une connaissance des approches de l'innovation
- Analyser les pratiques de management dites innovantes
- Prendre en compte la question de l'engagement des collaborateurs
- Acquérir des compétences en management des projets de changement organisationnel.

Il s'agit également de décrypter les enjeux et tendances actuelles, avec un ensemble de cours consacrés par exemple au digital, aux questions de gouvernance, d'éthique et de RSE, à la compréhension de l'architecture des SI, ainsi qu'à la psychologie sociale et l'éclairage qu'elle permet sur le travail en groupe.

Comprendre les enjeux stratégiques, organisationnels et managériaux des entreprises et former concrètement des étudiants à être opérationnels pour leur insertion professionnelle sont les défis relevés par le Master. Pour ce faire, la pédagogie se veut « les mains dans le cambouis », en recherche d'une parfaite alchimie entre théorie et pratique. Ce n'est pas la théorie ou la pratique, mais bien les deux qui sont articulées de différentes manières tout au long de l'année et dans chaque cours (mises en situation, études de cas, projets concrets, retours d'expérience, etc.). Cette pédagogie centrée sur l'apprentissage par le « faire » est encore renforcée par un ensemble de cours qui complètent le cœur thématique et préparent à l'activité de conseil en management : ateliers de conception de systèmes de management à travers l'analyse de use cases d'une entreprise de conseil partenaire, approches et méthodes du conseil avec une partie de mission réelle sur laquelle travailler, ainsi que des business cases (« Management Innovation Case Studies ») pensés comme des missions de conseil junior, réalisés en prise directe avec des entreprises partenaires.

Cette riche expérience CIM requiert un engagement fort des étudiants dans et pour leur Master (nombreux projets, cours, conférences, rencontres, mises en situations, livrables originaux, travaux de groupe, etc.).

### Pourquoi ce Master ?

La richesse de l'enseignement du Master vient de la diversité des cours dispensés qui vont de la psychologie sociale, au Digital Management en passant par des conseils d'éloquence pour devenir un orateur hors pair. Si l'Innovation managériale est la thématique centrale de ce parcours, l'ensemble du programme est conçu ainsi : casser les codes et aller au-delà de l'enseignement traditionnel afin d'obtenir les clés de compréhension des enjeux organisationnels et managériaux d'aujourd'hui et de demain.

CIM, c'est un enseignement vivant et dynamique, basé sur la confiance qui permet de grandir et d'arriver sur le marché du travail avec la maturité nécessaire. C'est une formation riche et variée présentant un véritable intérêt pour quiconque souhaite s'orienter vers les métiers du management. C'est aussi une réelle attractivité du diplôme sur le marché du travail et un large panel de métiers, permettant de ne pas rester enfermé dans une formation trop spécifique.

Complétée par un stage d'au minimum 4 mois (en moyenne 6 mois), le parcours Conseil et innovation en management (CIM) débouche principalement vers les métiers du conseil en management, mais aussi au sein d'entreprises avec des missions de management de projets par exemple.

## PRÉ-REQUIS OBLIGATOIRES

- Des recrutements directs en 2ème année du parcours CIM (M2) sont possibles pour les titulaires d'un diplôme BAC + 4 (de niveau M1 240 crédits ECTS) ou équivalent, à Dauphine ou dans un autre établissement d'enseignement supérieur. Nous recrutons chaque année des candidats avec un équivalent M1 ou d'autres profils comme des diplômés d'école d'ingénieur par exemple. Nous précisons que les BBA donnant le grade de licence ne sont pas reconnus comme un équivalent M1, et invitons donc les titulaires de BBA à candidater pour une admission en M1.
- CIM est un parcours sélectif. A titre d'exemple, pour l'entrée en M1 en septembre 2022, 6% des candidatures ont été retenues

## POURSUITE D'ÉTUDES

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

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 3
  - Obligatoire
    - Histoire du management et des organisations
    - Théories de la conception et management de l'innovation
    - Management des projets de changement organisationnel
    - Engagement et design de la relation collaborateur
    - Systèmes de gouvernance, éthique du management et RSE
    - Digital et management
    - Architecture des systèmes d'information et méthodes agiles
    - Travail en groupe et psychologie sociale
- Semestre 4
  - Obligatoire
    - Approches et méthodes du conseil
    - Management innovation case studies
    - Stage
    - Mémoire
    - Learning expedition
    - Pratiques de management innovantes
    - Projets tutorés case studies
    - Cycle d'interventions d'entreprises et contribution aux projets du master
    - Stratégie, innovation, design
    - Data, cloud, IA, innovation et numérique responsable

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### Approches et méthodes du conseil

**ECTS** : 3

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

Les différentes facettes du conseil en management ; Les postures du consultant dans la relation au client ; Les méthodes du conseil

L'objectif du cours est d'apporter aux étudiants : Une compréhension des différentes manières d'exercer le métier de consultant en management ; Une connaissance des principales méthodes

#### **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*.

---

## Architecture des systèmes d'information et méthodes agiles

ECTS : 3

---

## Cycle d'interventions d'entreprises et contribution aux projets du master

ECTS : 3

---

## Data, cloud, IA, innovation et numérique responsable

ECTS : 3

---

## Digital et management

ECTS : 3

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

- Appréhender les effets du « digital » sur les individus et les collectifs, le travail et son management, les organisations.
- Comprendre ce que l'on nomme « transformation digitale » en entreprise : émergence, actions engagées et enseignements pour le futur.
- Analyser, en profondeur, des cas réels où « *le digital vient questionner le management* », formuler des diagnostics ou analyses et des préconisations.
- Appréhender, à travers des exemples, des missions de cabinets de conseil liées à la transformation digitale et dialoguer avec les acteurs en charge de ces missions.

**Compétence à acquérir :**

- Savoir élaborer une réflexion personnelle autour des enjeux de transformation digitale.
- Etre en capacité de dialoguer avec des interlocuteurs divers sur ce sujet.
- Etre capable d'identifier et analyser les impacts actuels et potentiels du digital dans une organisation et de proposer les modalités d'accompagnement adaptées.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Travaux de groupe :

- Etude approfondie d'une thématique liée à la transformation digitale (en sous-groupe) : présentation d'un ouvrage, mise en perspective puis animation d'un échange avec la salle.
  - Construction d'une réflexion puis proposition d'expertise sur un thème lié à la transformation digitale, sous la forme d'une mission menée en collectif tout au long du semestre.
-

## Engagement et design de la relation collaborateur

ECTS : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

L'enseignement comporte 3 volets essentiels:

- Le premier concerne la notion d'engagement et les pratiques managériales auxquelles il renvoie (mesure de l'engagement, etc.)
- Plusieurs interventions (DRH, consultants, managers, ...) compléteront le cours et apporteront chacune un éclairage spécifique. Ces interventions se situent sur un fil conducteur présenté en début du cours.

### Compétence à acquérir :

- Comprendre le concept d'engagement.
- Comprendre les situations d'engagement ou de désengagement des collaborateurs.
- Pouvoir identifier les forces et faiblesses d'un dispositif de pilotage de l'engagement.
- S'initier à une démarche de recherche appliquée.
- Être capable d'apporter des réponses opérationnelles aux enjeux de l'engagement, pour les organisations et les collaborateurs.

### Mode de contrôle des connaissances :

Synthèse des interventions

---

## Histoire du management et des organisations

ECTS : 6

### Description du contenu de l'enseignement :

L'enseignement se décompose en grandes thématiques, correspondant à différentes approches du management. Sur chacune de ces thématiques, courants de pensée, histoire des idées et des pratiques sont présentés :

- Thème #1 : rationalisation et systématisation
- Thème #2 : facteur humain
- Thème #3 : structure
- Thème #4 : pouvoir, autorité et leadership
- Thème #5 : décision
- Thème #6 : apprentissage
- Thème #7 : en guise de conclusion : les paradoxes organisationnels

### Compétence à acquérir :

Faire l'évaluation critique de pratiques de management contemporaines

Évaluer le degré de rupture d'une pratique de management en la repositionnant par rapport à différents courants de pensée ou différentes pratiques de management

Retracer les filiations généalogiques des grands objets de management et ceux d'aujourd'hui présentés comme innovants

### Mode de contrôle des connaissances :

L'enseignement est évalué sur 3 éléments :

- Une synthèse d'un article académique en histoire du management (parmi ceux proposés par l'enseignant) à réaliser en groupes de 2 étudiants
- Un exposé sur un thème d'histoire du management (par exemple : les femmes dans l'histoire des idées et des pratiques en management, le management à l'ère médiévale, etc.) à réaliser en groupes de 3 étudiants
- Un examen final sous forme d'une question de synthèse à traiter en temps limité (tous documents autorisés)

### Bibliographie, lectures recommandées :

- Kelly, D., 2016, Perception of Taylorism and a Marxist scientific manager, *Journal of Management History*, 22,3
- Muldoon, J., 2012, The Hawthorne legacy, *Journal of Management History*, 18, 1
- Smith, I. & Boyns, T., 2005, British management theory and practice: the impact of Fayol, *Management Decision*, 43, 10
- Oakley, A., 1997, Human agents and rationality in Max Weber's social economics, *International Journal of Social Economics*, 24, 7/8/9
- Toubiana, M. & Yair, G., 2012, The salvation of meaning in Peter Drucker's œuvre, *Journal of Management History*, 18, 2
- Damart, S. & Adam-Ledunois, S., 2017, Management as an integrating activity, *Journal of Management History*, 23, 4
- Malcom, S. & Hartley N., 2010, Chester Barnard's moral persuasion, authenticity, and trust: foundations for leadership, *Journal of Management History*, 16, 4
- Crowley, G. & Sobel, R., 2010, Adam Smith: managerial insights from the father of economics, *Journal of Management History*, 16, 4
- Smother et al., 2010, Alfred D. Chandler, Jr: historical impact and historical scope of his works, *Journal of Management History*, 16, 4
- 

## Learning expedition

**ECTS** : 0

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

Voyage d'études organisé par les étudiant.e.s du Master CIM, ayant pour objectif principal la découverte de pratiques de management innovantes.

### **Compétence à acquérir :**

Préparer un projet et le proposer à des partenaires

Connaître des cas concrets de pratiques managériales innovantes

Synthétiser les apprentissages pour les étudiant.e.s et les partenaires du voyage d'étude

---

## Management des projets de changement organisationnel

**ECTS** : 3

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

Changement organisationnel ; Conduite du changement ; Leadership transformationnel

L'objectif du cours est d'apporter aux étudiants : Les concepts et grilles de lecture des processus de transformation ; Les grandes théories du changement organisationnel ; Les philosophies, modèles et techniques associées de conduite du changement.

### **Compétence à acquérir :**

Être capable de modéliser les schémas de causalité d'un changement organisationnel ; Être capable de déterminer les enjeux et activités critiques dans les processus de changement (selon le modèle de changement choisi) ; Être capable d'organiser une conduite du changement.

---

## Management innovation case studies

**ECTS** : 6

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

A travers des cas réels en partenariat avec des entreprises, mises en situation des étudiants pour apporter des propositions d'innovations managériales

L'objectif du cours est d'apporter aux étudiants : Une expérience concrète, proche d'une mission de conseil ; Une opportunité de mobiliser les connaissances acquises dans les enseignements du parcours sur un cas concret.

### **Compétence à acquérir :**

Savoir mener un diagnostic à partir du cas proposé ; Être capable d'imaginer des solutions innovantes ; Être capable de restituer des recommandations à l'entreprise partenaire

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

## Mémoire

**ECTS** : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

Enseignement prenant la forme d'un livrable (le mémoire - cf. infra)

### Compétence à acquérir :

- Mener une réflexion approfondie sur un sujet en lien avec les pratiques innovantes de management
- Mettre une analyse critique des dispositifs et situation de management au service d'une organisation
- Proposer une synthèse panoptique d'un sujet de management

### Mode de contrôle des connaissances :

Les étudiants ont le choix entre 4 « formules » de mémoires:

- Mémoire classique: élaboration d'une problématique, revue de littérature, exploration terrain, rédaction, soutenance.
  - Mémoire en partenariat avec une entreprise de conseil (sous réserve de renouvellement de l'expérimentation): un sujet est proposé par l'entreprise et sa R&D en lien avec le Master, et les étudiants travaillent en binômes sur la production de mémoires avec une partie commune et une partie spécifique à chaque binôme, liée par exemple à l'exploration du sujet sur un terrain spécifique. Les mémoires sont co-encadrés par le Master et l'entreprise de conseil, et les projets se déroulent de septembre à Mars. Les mémoires sont donc terminés et soutenus avant fin Mars.
  - Mémoire vidéo: Les étudiants effectuent le même travail de fond que pour un mémoire classique, mais le remettent sous forme vidéo afin d'en faciliter la diffusion. Des étapes structurées et évaluées sont programmées pour assurer un livrable de qualité.
  - Cas pédagogiques: sur les modèles des cas déposés à la Centrale des Cas et Médias Pédagogiques (CCMP), les étudiants conçoivent un support de formation lié à l'analyse d'une situation de management. Deux livrables sont demandés: le cas (à destination du public formé) et la note pédagogique (à destination du formateur).
- 

## Pratiques de management innovantes

**ECTS** : 3

### Description du contenu de l'enseignement :

#### 1. L'innovation en management

- Illustrations introductives
- Périmètre et définitions
- Différentes approches de l'innovation managériale

#### 2. Perspective contextuelle de l'innovation managériale

- Contexte organisationnel et ruptures de trajectoires
- Le processus d'adoption de l'IM
- Analyse du cas Coloplast

#### 3. Perspective conceptuelle de l'innovation managériale

- L'IM comme combinaison de briques conceptuelles génériques
- Filiations généalogiques des objets de management
- Analyse des cas TQM, BPR et ABC

#### 4. Processus de diffusion des innovations managériales

- Légitimité, étiquetage et ambiguïté pragmatique
- Approche écologique et darwinienne

Modes et mécanismes rhétoriques

### Compétence à acquérir :

- Identifier les ruptures et filiations généalogiques des objets de management (pratiques, structures, processus, méthodes, outils, etc.) présumés innovants
- Identifier et utiliser les sources documentaires pour la veille sur les pratiques de management
- Faire l'articulation entre pratiques de management et grandes théories et grilles de lecture du management.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Dossier collectif (de 10 à 15 pages) d'analyse critique d'un objet de management présumé innovant (à titre d'illustration : analyse critique du prêt de main d'œuvre chez Orange, comme objet de management présumé innovant).

Le dossier est présenté devant le groupe.

L'évaluation porte sur le dossier et la présentation orale.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

- Abrahamson, E., & Fairchild, G. 1999. Management Fashion: Lifecycles, Tritters, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 708–740.
- Adam-Ledunois, S. & Damart, S. 2017. Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management, *Revue Française de Gestion*, 43(264) : 117-142
- Ansari, S., Reinecke, J., & Spaan, A. 2014. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies*, 35(9): 1313–1341.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4): 825–845.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1988. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3): 293–316.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. 2013. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*.
- Zbaracki, M. 1998. The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 602–636.

## Projets tutorés case studies

ECTS : 3

## Stage

ECTS : 3

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

Stage de minimum 4 mois.

**Compétence à acquérir :**

Expérience professionnelle en lien avec le positionnement du Master.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Rapport écrit.

## Stratégie, innovation, design

ECTS : 6

## Systèmes de gouvernance, éthique du management et RSE

ECTS : 3

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

Le cours de *Systèmes de gouvernance, éthique du management et RSE* du Master Management et Organisations, parcours Conception et Innovation en Management (CIM) offre un panorama des réflexions, recherches et pratiques, dans l'étude des questions de gouvernance et d'éthique dans les organisations. L'objectif est de donner des clés de compréhension et d'analyse des organisations et des processus organisationnels au regard de ces questionnements. Concrètement cela vous permettra de mettre en perspective les situations professionnelles auxquelles vous serez confrontés avec les travaux et réflexions académiques récents et de les analyser de manière à la fois pragmatique et distanciée, au plus près des multiples préoccupations managériales à l'œuvre.

**Compétence à acquérir :**

Comprendre les enjeux et évolutions actuelles des systèmes de gouvernance ; Etre capable d'appréhender la question de l'éthique des pratiques managériales

**Mode de contrôle des connaissances :**

- Évaluation individuelle des connaissances : 20%
- Présentation en binômes d'une actualité et résumé d'un article académique : 20%
- Diagnostic collectif d'un cas d'organisation : 60%

---

## Théories de la conception et management de l'innovation

ECTS : 6

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

- Thème 1. Qu'est-ce que l'innovation ?
- Thème 2. Comment raisonnent les innovateurs ?
- Thème 3. Comment générer des idées créatives ?
- Thème 4. Comment organiser en interne l'innovation ?
- Thème 5. Comment gérer les projets d'innovation ?
- Thème 6. Comment ouvrir le processus d'innovation ?

**Compétence à acquérir :**

Savoir identifier la nature et l'intensité des ruptures contenues dans les différents types d'innovation

Pouvoir intervenir dans un processus d'innovation dans une organisation

Identifier les voies de développement possibles de l'innovation

Mettre en place des dispositifs organisationnels propices à l'innovation

Mobiliser différents types de raisonnement élémentaires d'idéation

**Mode de contrôle des connaissances :**

Dossier en groupe (contrôle continu)

Epreuve individuelle sur table (contrôle final).

**Bibliographie, lectures recommandées :**

- Tellier A. (2022), *L'essentiel du Management de l'innovation*, Ellipses, Collection Gestion.
- Burger-Helmchen T., Cohendet P. et Hussler C. (Dir.) (2016), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS.
- Garel G. et Mock E. (2016), *La fabrique de l'innovation*, 2ème édition, Dunod.
- Loilier T. et Tellier A. (2013), *Gestion de l'innovation. Comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, EMS, Collection Les Essentiels de la Gestion.
- Midler C., Jullien B. et Lung Y. (2017), *Innover à l'envers: Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Dunod.
- Nova N. (2011), *Les flops technologiques. Comprendre les échecs pour innover*, FYP éditions.
- Agogué M., Arnoux F., Brown I. et Hooge S. (2013), *Introduction à la Conception Innovante: éléments théoriques et pratiques de la théorie CK*, Presses des Mines.

---

## Travail en groupe et psychologie sociale

ECTS : 3

---



