

Année universitaire 2025/2026

# Management et organisations - 1<sup>re</sup> année de master en alternance

**Responsable pédagogique** : ALBERIC TELLIER - <https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/tellier-alberic>

**Crédits ECTS** : 60

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

La première année du Master Management et Organisations est très largement mutualisée entre les différents parcours de M2. Les étudiants de tous les parcours suivent donc les mêmes cours (tronc commun).

Cette première année vise à donner à toutes et tous le socle commun nécessaire à la poursuite des études en M2 dans l'un des 3 parcours proposés (voir l'onglet poursuite d'études) : Business Transformation, Business Consulting and Digital Organisation, International Business

Les principaux enseignements abordés durant la première année (M1) sont :

- Management stratégique
- Théories et pratiques des organisations
- Comportement organisationnel
- Management de projets
- Ethique et management
- Enjeux de la société digitale
- Diagnostic financier
- Management de l'innovation

La taille de la promotion (30 étudiants) permet de proposer des modalités pédagogiques variées, notamment des travaux de groupe et la réalisation de projets.

Les étudiants en apprentissage dès le M1 ne réalisent pas d'année de césure entre le M1 et le M2.

## MODALITÉS D'ENSEIGNEMENT

La 1<sup>ère</sup> année du master Management et Organisations en alternance est organisée en 2 semestres et se déroule de septembre à juin, avec des cours obligatoires.

Le premier semestre débute par une semaine d'intégration à l'Université, suivi d'une semaine d'intégration dans la structure d'accueil, puis de 4 semaines de cours. Le rythme de la formation est ensuite de 3 jours dans la structure d'accueil (du lundi au mercredi) et de 2 jours de cours à l'Université (jeudi et vendredi).

La promotion est composée de 30 étudiants qui se répartissent de la manière suivante : 1/3 suivent en Master 2 le parcours Business Transformation, 1/3 suivent en Master 2 le parcours Business Consulting & Digital Organization, 1/3 suivent en Master 2 le parcours International Business.

## ADMISSIONS

- Titulaires d'un diplôme BAC+3 (180 crédits ECTS) ou équivalent à Dauphine, d'une université ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur dans les domaines suivants : gestion, économie, sciences sociales.

La plupart de nos parcours ouvrent également des candidatures pour un accès direct en 2<sup>ème</sup> année (M2) pour les titulaires d'un diplôme BAC + 4 (de niveau M1), à Dauphine ou dans un autre établissement d'enseignement supérieur. Nous précisons que les BBA donnant le grade de licence ne sont pas reconnus par le Master Management & Organisations comme équivalent à un M1. Nous invitons donc les titulaires de BBA à candidater pour une admission en M1.

## POURSUITE D'ÉTUDES

Après un Master 1 Management et organisations en alternance, les étudiants suivent le parcours de Master 2 pour lequel ils ont été recrutés : Business Consulting & Digital Organization, Business Transformation, ou International Business.

Après la 1<sup>re</sup> année de Master Management et Organisations en alternance, les étudiantes et les étudiants peuvent choisir de se réorienter vers d'autres Master 2, en formation initiale ou en alternance, sous réserve d'un accord des responsables du

Master 2 visé.

L'université aide les étudiantes et les étudiants, à se préparer à l'entrée sur le marché du travail au travers de nombreux projets professionnels ou dispositifs de stage. Les jeunes diplômés de Dauphine bénéficient ainsi d'un taux d'insertion professionnelle très élevé.

## PROGRAMME DE LA FORMATION

- Semestre 1
  - Obligatoire
    - [Management Stratégique](#)
    - [Enjeux de la société digitale](#)
    - [Diagnostic financier](#)
    - [Ethique & management](#)
    - [Management de projet](#)
    - [Business game](#)
    - [Théories et pratiques des organisations](#)
    - [Enjeux Géopolitiques](#)
- Semestre 2
  - Obligatoire
    - [Management des systèmes d'information](#)
    - [Comportement organisationnel et management](#)
    - [Management des opérations](#)
    - [Professional English](#)
    - [Consulting](#)
    - [Management interculturel](#)
    - [Démarches scientifiques et méthodologiques](#)
    - [Data Science](#)
    - [Management de l'innovation](#)

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### SEMESTRE 1

---

Obligatoire

## Management Stratégique

ECTS : 6

**Enseignant responsable :** ALBERIC TELLIER (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/tellier-alberic>)

**Langue du cours :** Français

### Description du contenu de l'enseignement :

Parties prenantes de la stratégie. Espace stratégique contemporain et formes associées de concurrence. Construction et évolution des modèles économiques . Décision stratégique.

Donner des clés de compréhension, d'analyse et d'évaluation des manœuvres stratégiques d'une organisation évoluant dans un environnement concurrentiel changeant, complexe et turbulent

### Compétences à acquérir :

Agir en environnement complexe

**Coefficient :** 1

---

## Enjeux de la société digitale

ECTS : 3

**Enseignant responsable :** QUENTIN LIOT

**Langue du cours :** Français

### Description du contenu de l'enseignement :

Histoire du digital et éléments essentiels des tendances technologiques.

Acquérir des reflexes d'intelligence économique et d'aide à la décision utile aux organisations.

Découverte des enjeux de la Data associée à la transformation digitale : quels enjeux et quelles conséquences pour la société ?

Principes généraux de KM (Gestion des connaissances) et transformation Digitale.

Géopolitique et économie des données et organisation des plateformes : quels enjeux.

Les outils pour votre stratégie digitale -> Prototyper un service numérique utile.

Présentation des outils de base de Veille Web et de Cybersécurité.

### Compétences à acquérir :

Acquérir des bases théoriques sur les Webstudies et les Humanités Digitales/Numériques.

Etablir les liens entre intelligence économique et pratiques numériques.

Comprendre les enjeux autour du digital et de la transformation digitale de la société.

Développer une approche critique de cette même transformation en découvrant les avantages et inconvénients du techno-solutionnisme. Développement d'un sens critique vis-à-vis de la technologie.

Être en mesure de proposer une stratégie digitale et découvrir des outils propices à la création de services digitaux.

Capacité à identifier les secteurs les plus impactés par les services digitaux. (avantages et inconvénients).

Avoir quelques réflexes en matière de veille informationnelle (fact-checking) et avoir les reflex en cybersécurité.

### Pré-requis obligatoires

De la bonne volonté et de la motivation.

### Pré-requis recommandés

L'étudiant/étudiante devra être ouvert sur le monde économique et la société.

L'impact des pratiques informationnelles, tant en matière d'usage que de distance critique et de journalisme dans

l'objectivation des faits.

Intérêt pour l'actualité et son traitement.

Une seule exigence : La curiosité et l'ouverture des esprits.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu : dossier de Groupe et restitution orale du travail en fin de semestre.

Présentation d'articles d'actualités au fur et à mesure des séances.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

<https://www.cairn.info/la-transformation-digitale-des-entreprises--9782348036019.htm>

<https://www.cairn.info/la-societe-numerique-en-questions--9782361060077.htm>

<https://www.cairn.info/histoire-de-la-societe-de-l-information--9782707157980.htm>

Stéphane Bortzmeyer - L'Internet, un espace politique.

Olivier Ertzscheid - L'appétit des Géants

Antonio Casili - En attendant les Robots

Nassim Nicholas Taleb - Le Cygne Noir - L'impact du hautement Improbable.

...

---

## Diagnostic financier

ECTS : 3

**Enseignant responsable :** FLORENT FRONTELA

**Langue du cours :** Français

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

L'objectif de ce cours n'est pas de former des experts mais des utilisateurs pragmatiques des méthodes et outils de diagnostic financier des entreprises.

A l'issue de ce cours, les étudiants auront acquis un raisonnement leur permettant de comprendre et initier des décisions de gestion éclairées pour piloter une activité, au travers de sa performance économique et financière, et veiller à la santé financière d'une entreprise.

**Compétences à acquérir :**

L'enseignement permettra aux étudiants :

- De se familiariser avec les méthodes et outils permettant d'analyser la performance, la rentabilité et la santé financière d'une entreprise ;
- D'assimiler un raisonnement permettant de comprendre les décisions de gestion des dirigeants sous l'angle financier.

**Pré-requis recommandés**

Fondamentaux de la Comptabilité d'entreprise

---

## Ethique & management

ECTS : 3

**Enseignant responsable :** LOREA HIRECHE BAIADA

**Langue du cours :** Français

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

- Séance 1 : De l'éthique collective à l'éthique individuelle – Loréa Baïada-Hirèche
- Séance 2 : Introduction à l'éthique individuelle - Marc Piévic
- Séance 3 : Responsabilité et conséquences de nos actes – Loréa Baïada-Hirèche
- Séance 4 : Le rôle de l'autre dans la pratique de l'éthique – Marc Piévic
- Séance 5 : La pratique de l'éthique comme science expérimentale – Marc Piévic

- Séance 6 : Formalisation de la pratique éthique et synthèse du module – Loréa Bañada-Hirèche

**Compétences à acquérir :**

- Mieux identifier les enjeux éthiques en contexte organisationnel
- Avoir une vision plus précise de sa propre responsabilité éthique en contexte
- Disposer de critères pour prendre des décisions tenant compte des enjeux éthiques en contexte organisationnel
- Disposer d'éléments pour structurer une démarche éthique sur le long terme

---

## Management de projet

ECTS : 3

**Enseignant responsable :** Laetitia **RAKOTOSON** (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/rakotoson-laetitia>)

**Langue du cours :** Français

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

Ce cours propose une introduction approfondie au management de projet, une compétence désormais incontournable pour les managers dans tous les secteurs d'activité. À l'heure où les organisations fonctionnent de plus en plus en mode projet, savoir structurer, planifier, piloter et évaluer un projet constitue un atout majeur pour les futurs professionnels. Ce module permet aux étudiants de se familiariser avec les étapes clés de la gestion de projet, les rôles des parties prenantes, la gestion des risques, ainsi que les outils de planification, de suivi et de modélisation des processus. Le cours s'organise en six séances thématiques et progressives :

- Introduction au management de projet
- Planification et gestion de la portée dans les projets multi-acteurs et internationaux
- La gestion des risques et des parties prenantes
- La gestion des processus et les techniques de modélisation des processus au sein d'un projet
- Le suivi et le contrôle des projets
- Soutenances de projet

**Compétences à acquérir :**

- Savoir caractériser un projet : sa nature, ses objectifs, son système de contraintes, ses acteurs parties prenantes,
- Savoir initier, organiser, développer les différentes étapes d'un projet,
- Savoir mobiliser, interpréter les outils de pilotage des projets (pilotage temporel, budgétaire),
- Savoir animer les acteurs et équipes impliquées dans un projet.

**Pré-requis recommandés**

Avoir suivi un ou plusieurs enseignements sur l'introduction à la gestion et / ou sur les fondamentaux du management

**Mode de contrôle des connaissances :**

L'évaluation repose sur une combinaison d'engagement individuel en classe et de travail collectif lors d'ateliers en groupe et dans le cadre d'un projet de groupe.

20% Implication et participation active

20% Exercices en classe

60% Projet

Les étudiants travailleront en équipe sur des projets impliquant plusieurs parties prenantes où ils devront analyser de manière approfondie les dynamiques de gestion de projets réels en identifiant les enjeux clés, les pratiques mises en œuvre, ainsi que les leviers d'amélioration possibles. Ce travail donnera lieu à la remise d'un dossier synthétique et à une présentation orale en fin de module.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

1. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
2. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
3. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project management: A managerial approach* (9th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
4. Turner, J. R. (2014). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

---

## Business game

**ECTS** : 3

**Enseignant responsable** : DAVID ABONNEAU (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/abonneau-david>)

**Langue du cours** : Français

### Description du contenu de l'enseignement :

Cet enseignement s'appuie un serious game (Glob'strat). Les étudiants travaillent en groupe afin d'élaborer une stratégie et prendre des décisions (marketing, production, finance, GRH, RSE) dans un environnement concurrentiel. Le temps de jeu est composé de 6 années virtuelles.

### Compétences à acquérir :

Analyser l'environnement interne et externe (les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités)

Construire un business model et élaborer une stratégie

Mettre en oeuvre un plan d'action à partir d'un business model

Analyser la concurrence, utiliser les données de la veille

Assurer le suivi des actions et mesurer les résultats

### Pré-requis obligatoires

Aucun

### Pré-requis recommandés

Aucun

### Mode de contrôle des connaissances :

Résultat obtenu dans le cadre de la simulation (valeur de l'action)

Présentation orale (restitution des 6 années de jeu)

**Coefficient** : 1

---

## Théories et pratiques des organisations

**ECTS** : 6

**Enseignant responsable** : AURORE HAAS (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/haas-aurore>)

**Langue du cours** : Français

### Description du contenu de l'enseignement :

Les organisations font partie de notre expérience quotidienne : entreprise, université, hôpital, association, administration... En entreprise, les managers sont tous les jours confrontés à des questions organisationnelles pour organiser le travail, favoriser la coordination, prendre des décisions... A ce titre et bien que son appellation le laisse peu présager, la théorie des organisations est une discipline très fortement ancrée dans nombre de questions pratiques, extrêmement concrètes, du quotidien, et les enjeux en sont importants pour tous et dans le contexte de toute trajectoire professionnelle.

Le cours de Théorie et Pratiques des Organisations de la 1ère année du Master Gestion offre un panorama des réflexions, recherche et pratiques, dans l'étude des organisations. L'objectif est de donner des clés de compréhension et d'analyse des organisations et des processus organisationnels.

Concrètement cela vous permettra de mieux connaître la variété des organisations qui existent, leurs modes de fonctionnement et processus, ainsi que les grandes problématiques auxquelles elles sont confrontées.

Pour cela, le cours est composé de 10 séances qui, après une introduction, présentent les grands courants de pensée en organisation.

Il fait appel à des illustrations, sous diverses formes, ainsi qu'à des exercices pratiques et mises en situation.

**Compétences à acquérir :**

Réaliser un diagnostic organisationnel en mobilisant un prisme "théories des organisations".

**Mode de contrôle des connaissances :**

La note finale obtenue dans l'enseignement est composée comme suit :

1. Examen 50%
2. Contrôle continu 50%

L'examen consiste, sauf contrordre, en un travail individuel de 2 heures, sans documents. Le sujet peut comporter une ou plusieurs questions. Ces questions peuvent être des questions de cours (ex : que peut-on apprendre à partir des deux premières expériences de Hawthorne?) et/ou des questions transversales sur la base de textes fournis avec le sujet (ex : à quelle problématique de culture l'organisation décrite dans les textes ci-joints est-elle confrontée?). Si le libellé du sujet comporte des contraintes de forme (taille, présence de schémas...) il est impératif de les respecter.

Le contrôle continu est organisé autour d'un diagnostic organisationnel (en groupe) donnant lieu à une note collective, un compte-rendu intermédiaire d'avancement et une présentation finale (format vidéo).

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2011. *Managing and organizations*. Sage.

Desreumaux, A. 2015. *Théorie des Organisations*. Editions EMS: 2015 (3ème éd.)

Hatch, M. J. et al. 2013. *Théorie des Organisations: de l'Intérêt de Perspectives Multiples*. De Boeck Université

Mintzberg, H 1983. *Structure et Dynamique des Organisations*. Eyrolles Ed. d'Organisation.

Mintzberg, H. 1998. *Le Management; Voyage au Centre des Organisations*. Eyrolles Ed. d'Organisation.

Rojot J. 2003. *Théorie des Organisations*. ESKA

---

## Enjeux Géopolitiques

ECTS : 3

**Enseignants :** VINCENT GAYON, JEROME HEURTAUX

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/gayon-vincent>

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/heurtaux-jerome>

**Langue du cours :** Français

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

Séance 1 « Qui est au centre du monde ? »

Séance 2 « Y'a-t-il un choc des civilisations ? »

Séance 3 « L'humanisme, une invention européenne ? » :

Séance 4 « La révolution est-elle une idée dépassée ? »

Séance 5 « Un 'retour' de la guerre ? »

Séance 6 « Un génocide est-il encore possible ? »

**Compétences à acquérir :**

Cet enseignement propose des analyses approfondies sur de grandes questions internationales contemporaines, par exemple : Qui est au centre du monde ? Y a-t-il un choc des civilisations ? L'humanisme est-il une invention ou une spécificité occidentale ? La révolution est-elle une idée dépassée ? La guerre est-elle « de retour » ? Un génocide est-il encore possible ? Cet enseignement vise à doter les étudiants d'outils d'analyse comparatifs, historiques et sociologiques pour y répondre. Il combine à cette fin des synthèses thématiques et des études de cas.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Il est proposé aux étudiant.e.s deux formes d'évaluation alternatives :

- **Soit un mini-dossier de recherches** à réaliser en groupe (4 minimum, 5 maximum) sur un sujet librement choisi mais défini en accord avec les enseignants, et problématisé collectivement lors d'une séance dédiée mi-octobre. **Date de rendu : 1er décembre**

- **Soit un oral** d'une vingtaine de minutes sur la base d'un document qu'il faudra mettre en perspective avec le cours.  
**Date : à déterminer (fin nov. / dbt dec.)**

**Coefficient : 1**

**Bibliographie, lectures recommandées :**

« L'invention des continents. Rencontre avec Christian Grataloup », *Sciences Humaines*, 212, février 2010. Pierre Bourdieu, « Les conditions d'une science sociale décoloniale », in *Travail et travailleurs en Algérie*, Paris, Raisons d'agir, 2021 (1963) ; Adam Baczko & Gilles Dorronsoro, « Comment les talibans ont vaincu l'Occident », *Le Monde diplomatique*, Septembre 2021, pages 1, 14 et 15

G. Corm, "[Des conflits géopolitiques sous couvert de religion](#)", *Le Monde des religions*, 22/7/2015 ; J. Leroueil, « Somalie : autopsie d'un Etat failli », *L'Afrique des idées*, 20/3/2011 ; P. Bourdieu et alii, « Adresse au gouvernement français », *Libération*, 5/9/1990 ; E. Saïd, « Le choc de l'ignorance », *Le Monde*, 26/9/2001.

« Soudan : Fatima Ahmed Ibrahim, féministe, communiste et musulmane, partie en silence », *TV5 monde*, L. Zerouk ; Warda Mohammed, « La visite de Sissi à Paris ou la leçon de realpolitik selon Macron », *Middle East Eye*, 29 octobre 2017 ; Kumi Naidoo, « Pas de liberté politique, sans égalité sociale », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2018.

Dot-Pouillard Nicolas, « Soulèvements arabes : la 'révolution' dans ses crises », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, n°138, décembre 2015, p. 13-26.

Heurtaux Jérôme, « L'illusion d'une nouvelle 'fin de l'histoire' ? Les révolutions conservatrices en Europe centrale », *Revue de l'Union européenne*, n°657, avril 2022, p. 215-220.

Jurgenson Luba, *Quand nous nous sommes réveillés. Nuit du 24 février 2022 : invasion de l'Ukraine* Paris, Verdier, 2023 (extraits).

James Alain, « Que savons-nous de la guerre (en Ukraine) ? », *AOC*, 10 mars 2023  
(<https://aoc.media/analyse/2023/03/09/que-savons-nous-de-la-guerre-en-ukraine/>) (extraits).

Beauvallet, Olivier, « Lemkin, une oeuvre en un mot : l'invention du génocide », *Les Cahiers de la Justice*, vol. 4, no. 4, 2014, pp. 543-552.

*Le génocide des Ouïghours. Examen des violations par la Chine de la convention sur le génocide de 1948* Newsline Institute for strategy and policy, Raoul Wallenberg Centre for human rights, mars 2021 (extraits).

---

## SEMESTRE 2

### Obligatoire

# Management des systèmes d'information

ECTS : 6

**Enseignant responsable :** PIERRE LANIRAY (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/laniray-pierre>)

**Langue du cours :** Français

### Description du contenu de l'enseignement :

**Le cours est organisé selon des modalités pédagogiques spécifiques à l'apprentissage par les pairs** Il est structuré autour d'une mission de conseil, qui permettra aux étudiant-e-s de vivre une mise en situation authentique, préparant bien aux métiers du conseil en particulier et à la gestion de projets de transformation digitale en général. La mission consiste à aider une entreprise relativement dysfonctionnelle et sous-informatisée à améliorer son fonctionnement et sa qualité de service, notamment par le biais de technologies de l'information. Cette mission est décomposée en **9 étapes** qui permettront d'abord de réaliser un diagnostic approfondi de la situation puis, dans un deuxième temps, de formaliser une solution aux problèmes identifiés. **Etape 1 – Identifier les processus de l'entreprise** A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Identifier des macro-processus et ses sous-composants
- Articuler des macro-processus entre eux, dans une cartographie
- Modéliser en langage BPMN un processus simple avec événements, activités, passerelles et piscines

**Etape 2 – Analyser un processus de l'entreprise** A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :



- Rédiger une fiche synthétique sur une technologie
- Formater une fiche afin qu'elle puisse être apprise par d'autres
- Utiliser l'outil SIPOC

**Etape 3 – Modéliser un processus d'entreprise**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Modéliser des processus plus complexes
- Repérer des dysfonctionnements dans des processus.

**Etape 4 - Améliorer les processus de l'entreprise**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Identifier les causes des dysfonctionnements rencontrés avec la méthode des 5 Pourquoi.
- Concevoir et prioriser des améliorations permettant de répondre aux dysfonctionnements à l'aide d'une matrice de priorisation.

**Etape 5 - Réaliser le diagnostic informationnel de l'organisation**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Repérer les difficultés liées à la circulation d'information au sein d'une organisation
- Définir brièvement les principales technologies permettant de gérer l'information
- Comprendre comment la donnée se transforme en information puis en connaissance.

**Etape 6 - Réaliser le diagnostic technologique de l'organisation**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Définir brièvement les principales évolutions technologiques qui influencent aujourd'hui la conception et le management des systèmes d'information.
- Identifier les points de blocage d'un projet liés à des aspects technologiques.
- Evaluer la pertinence de plusieurs outils technologiques pour un même besoin

**Etape 7 - Rédiger une proposition commerciale**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Formuler de manière claire et synthétique une première proposition de transformation organisationnelle

**Etape 8 - Réaliser le diagnostic organisationnel de l'entreprise**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

- Analyser l'impact qu'aura un projet sur la dynamique organisationnelle
- Formuler des recommandations pour améliorer les chances de succès du déploiement du projet

**Etape 9 - Proposer un plan de mise en oeuvre pour l'entreprise**A l'issue de cette étape, les étudiants seront en mesure de :

#### Compétences à acquérir :

Ce cours permet aux étudiant-e-s de développer **un ensemble de compétences permettant de mener la transformation numérique d'une entreprise**, depuis la phase de diagnostic jusqu'à la préparation d'un cahier des charges détaillé. Il s'agira notamment pour eux d'appréhender **les dimensions informationnelle, technologique et organisationnelle** de tout projet de transformation numérique. Les étudiant-e-s seront notamment en mesure de :

- identifier les différents processus d'une entreprise
- modéliser un processus en langage BPMN
- analyser les dysfonctionnement d'un processus
- formuler et prioriser des solutions aux dysfonctionnements identifiés
- réaliser un audit informationnel, technologique et organisationnel d'une entreprise
- établir une proposition commerciale destinée au client
- élaborer un cahier des charges fonctionnel
- présenter un projet de transformation numérique d'une organisation et argumenter face au client.

#### Pré-requis obligatoires

Néant.

#### Pré-requis recommandés

Ce cours s'adresse à l'ensemble des étudiants en management, en formation continue comme en apprentissage, mais ne nécessite pas de connaissances préalables, hormis des éléments de culture générale sur le monde des organisations.

#### Mode de contrôle des connaissances :

Les étudiants sont évalués

- collectivement, au sein de leur équipe sur 2 livrables (80 %) :
  - un cahier des charges fonctionnel détaillé (40-60 pages) (40 %)

- une soutenance orale du projet décrit dans le cahier des charges devant un jury (40 %)
- individuellement, chaque semaine (20 %) :
  - le rendu des différents livrables
  - la réalisation des évaluations des travaux des autres étudiants
  - la contribution aux Wikis du cours

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

Néant.

---

## **Comportement organisationnel et management**

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** SERGE **PERROT** (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/perrot-serge>)

**Langue du cours :** Français

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

Le cours repose sur une approche analytique et participative, combinant lectures académiques, études de cas et mises en situation professionnelles. Il est composé de six parties:

1. Introduction au comportement organisationnel
2. Émotions et comportements au travail
3. Changement organisationnel et résistances
4. Leadership et pouvoir en entreprise
5. Culture organisationnelle et normes sociales
6. Enjeux contemporains du management

#### **Compétences à acquérir :**

Ce cours avancé vise à donner aux étudiants une compréhension approfondie des comportements organisationnels en mettant en avant une approche théorique et appliquée. À l'issue du cours, les étudiants seront capables de :

- Maîtriser les théories du comportement organisationnel et les situer dans leur évolution historique et disciplinaire.
- Analyser les modèles de changement organisationnel et leur pertinence dans les contextes contemporains (digitalisation, télétravail, IA, transition écologique).
- Comprendre les dynamiques de pouvoir et de leadership en entreprise et leur impact sur la gestion du changement et des conflits.
- Appliquer des méthodes d'analyse en comportement organisationnel en mobilisant des approches quantitatives et qualitatives.
- Élaborer un diagnostic organisationnel et proposer des recommandations en gestion du changement.
- Relier les concepts académiques aux enjeux managériaux actuels, en s'appuyant sur des études de cas et des débats scientifiques.

#### **Pré-requis recommandés**

Les étudiants doivent avoir des bases en théorie des organisations et en management des ressources humaines. Une familiarité avec les méthodes de recherche en sciences sociales est recommandée.

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

L'évaluation repose sur des travaux permettant de combiner analyse théorique et mise en application :

- Participation aux discussions et travaux collectifs (10 %).
- Production d'un livrable intermédiaire en équipe, accompagnée d'une présentation orale d'une proposition d'accompagnement (avec dimensionnement d'un dispositif) à partir d'une étude de cas (40 %).
- Synthèse finale en contrôle terminal, sous forme d'une proposition de dispositif et justification des choix opérés (50 %).

**Coefficient :** 1

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

Crozier, M., & Friedberg, E., *L'Acteur et le Système*, 1977, Seuil.

Chanlat J.-F., *Sciences sociales, management et sociétés : plaidoyer pour une anthropologie élargie* 2022, Presses de l'Université de Laval.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Tran, V., *Comportements organisationnels (19e éd.)*, 2022, Pearson France

Raffaelli, Ryan, «?Organizational Behavior Reading: Leading Organizational Change.?», *Harvard Business Publishing*, 2017.

Kotter, J. P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* 2014, Harvard Business Review Press.

---

## Management des opérations

ECTS : 3

Langue du cours : Français

Coefficient : 1

---

## Professional English

ECTS : 3

Langue du cours : Anglais

### Description du contenu de l'enseignement :

Designed to make you practice English, this course comprises seven sessions, including an introduction. It is based on a variety of materials (articles, series, podcasts, videos, etc.), developed using the inverted classroom approach, and is structured around six managerial themes:

1. Introductory seminar
2. Decision-making
3. Cooperation
4. Crisis management
5. Building a sales pitch
6. Leadership
7. Meaning at work

### Compétences à acquérir :

The **first objective** is for students to develop their **Professional Communication Skills**: help students express management ideas clearly in English, focusing on business vocabulary and formal speaking situations.

The **second objective** is for students to **prepare and lead a management seminar in English** on a specific topic.

The **third objective** is to build on **Interactive Management Discussions**: developing students' ability to discuss management topics in English, emphasizing active participation and clear expression of ideas.

The **final objective** is to **construct an argumented and organized written** reflection in English

### Mode de contrôle des connaissances :

The course evaluation will be done only under the principle of continuous assessment.

### A. Collective grade: 50%

In groups of 5 students and for a randomly selected theme, you will have to prepare the following:

#### 1/ Seminar based on the inverted classroom approach

The group of students presents and leads a seminar on the theme assigned to them, based on documents (articles - book chapters) provided in advance by the teacher supplemented by their own documentary research.

#### 2/ A 10-page document that uses the assigned theme to shed light on a recent case from the business world.

The aim of this document is to formalize the elements presented at the seminar, adding what has emerged collectively on the theme (e.g. discussions on the case analyzed).

In terms of form, the aim is to produce a clear, precise and concise document that can be shared with a professional audience wishing to learn more about the subject.

## B. Individual grade: 50 %

1. 70% are related to participation in class activities.

2. 30% are related to homework – here are the details:

The aim is to produce a three-page document analyzing a scene (film, series, advertising) through one of the themes studied in class.

Coefficient : 1

---

# Consulting

ECTS : 3

Enseignant responsable : ALEXIS LASZCZUK

Langue du cours : Français

Description du contenu de l'enseignement :

### UNE PROFESSIONNALISATION PAR LA MISE EN PRATIQUE ET LES RETOURS D'EXPÉRIENCE

**Simulations.** Les étudiants sont confrontés à des mises en situations réelles : simulations d'entretien, animation d'atelier, interaction client, etc.

**Mise en application.** Chaque séance permet de mettre en pratique les outils étudiés à partir d'études de cas concrètes, tirées de missions réelles.

**Retours d'expérience.** Les séances sont interactives et illustrées par de nombreux exemples et retours d'expériences des intervenants (anecdotes, exemples de missions, feedbacks sur le quotidien du consultant, etc.)

Compétences à acquérir :

### LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

---

#### SE FAMILIARISER AVEC LES OUTILS CLASSIQUES DU CONSEIL

- Comprendre pourquoi les outils du conseil existent et leur utilité
- Découvrir un panel de méthodes et outils emblématiques utilisés par les consultants dans leurs interventions

#### MANIPULER LES OUTILS DU CONSEIL DANS LA PRATIQUE

- Mettre en application les outils présentés en cours dans le cadre de cas pratiques, pour comprendre leurs enjeux et leurs limites
- Être capable d'élaborer soi-même des outils répondant à des besoins précis du client ou de la mission

#### PRENDRE DU RECUL SUR L'INTÉRÊT ET LA PORTÉE DE CES OUTILS

- Associer de façon pertinente des outils aux différentes grandes phases d'une mission de conseil
- Développer un esprit critique, en reconnaissant les limites des outils de conseil

Mode de contrôle des connaissances :

Jury professionnel de mise en situation (travail de groupe).

Coefficient : 1

Bibliographie, lectures recommandées :

Autissier, David & Moutot, Jean-Michel. *Consulting au quotidien: 200 fiches*. Dunod, 2014.

Bourgoin, Alaric. *Les équilibristes*. Presses des Mines, 2015.

Hugot, Jean-Baptiste. *Le guide des cabinets de conseil en management*. Les Éditions du Management., 2019.

Stenger, Sébastien. *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil: De la distinction à la soumission*. Presses universitaires de France, 2017.

Villette, Michel. *Sociologie du conseil en management*. Editions La Découverte, 2003.

---

# Management interculturel

ECTS : 3

Enseignant responsable : Iuri CARDOSO PAIXAO

**Langue du cours :** Français

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

Cultures nationales et cultures d'entreprises, théories du management interculturel, les modèles du management interculturel, gestion de la diversité  
Appréhender le management dans sa diversité culturelle et être capable d'évaluer les enjeux d'animation de collectifs constitués de groupes culturels hétérogènes

**Compétences à acquérir :**

Agir en environnement complexe

**Coefficient :** 1

---

## Démarches scientifiques et méthodologiques

**ECTS :** 6

**Enseignant responsable :** LIONEL GARREAU (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/garreau-lionel>)

**Langue du cours :** Français

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

Introduction aux principaux éléments structurants d'une recherche. Elaboration d'une problématique. Principales méthodes de collectes et analyse des données.  
Apporter le socle méthodologique nécessaire à la réalisation du mémoire de M1

**Compétences à acquérir :**

Développer une étude avec les règles scientifiques de base

**Mode de contrôle des connaissances :**

Réalisation d'un travail individuel s'inscrivant dans une projet de recherche collectif

**Coefficient :** 1

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Kalika, Mouricou, Garreau (2023) Le mémoire de Master, Dunod 6ème édition

---

## Data Science

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** VINCENT CADORET

**Langue du cours :** Français

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

Le cours est divisé en trois parties. La première concerne l'impact des données dans la stratégie de l'entreprise et la création de valeur à partir des données. La seconde traite de la gouvernance des données dont le principe est de définir un cadre permettant de gérer des données en tant qu'actif stratégique de l'entreprise : rôles et responsabilités, organisation, politiques, ressources et compétences, etc. Enfin, nous nous intéresserons aux aspects plus techniques en étudiant les principes en business intelligence, data science / intelligence artificielle, data ingénierie. Les étudiants devront développer un tableau de bord à partir de données réelles en utilisant QlikSense, un outil de visualisation de données parmi les leaders du marché.

**Compétences à acquérir :**

L'objet de ce cours est de développer la compréhension et les capacités d'analyse des étudiants sur les enjeux autour des données dans les entreprises dans leur périmètre transverse : stratégie, gouvernance, technologie. Par ailleurs, des compétences seront développées dans l'utilisation d'une solution de visualisation de données leader du marché.

**Pré-requis obligatoires**

Il faut s'inscrire à au programme académique de Qlik pour disposer d'une licence QlikSense qui servira pour le cours et les TP: <https://www.qlik.com/fr-fr/company/academic-program>

**Pré-requis recommandés**

Aucun pré-requis en tant que tel n'est demandé. Par contre, du fait du large périmètre d'application des problématiques data dans l'entreprise, il sera demandé de s'inspirer de concepts et principes vus dans les autres matières enseignées : stratégie, digital, éthique, conduite du changement, système d'information, organisation, innovation, etc. Les métiers de la data demandent souvent aux acteurs de définir leur propre périmètre, il faut donc être créatif, inspirant et inspiré par les autres disciplines.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Par groupe de 4 étudiants, un mémoire sera à rendre sur une entreprise au choix des étudiants et aura pour objet d'en présenter, analyser et/ou proposer la démarche data sous les aspects vus en cours : stratégie, gouvernance, illustration d'un projet sous l'angle technique. Les groupes devront partager leur progression en début de cours.

En binôme, un tableau de bord sera à développer sur un ensemble de données et un sujet libre, et sera également noté.

**Coefficient :** 1

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Les Cahiers Scientifiques N°21 – 2016 : données, valeurs et business model, Chaire intelligence Economique et stratégie des organisations, Henri Isaac, Université de Paris Dauphine

Tous acteurs de la données - Appréhender les données pour mieux les valoriser, Renaissance Numérique - Syntec, 2019.

Data Management Body of Knowledge, 2nd Edition, 2017 : ouvrage de référence.

---

## Management de l'innovation

**ECTS :** 3

**Enseignant responsable :** ALBERIC TELLIER (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/tellier-alberic>)

**Langue du cours :** Français

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

- Introduction générale
- Thème 1. Qu'est-ce que l'innovation ?
- Thème 2. Les stratégies d'innovation
- Thème 3. Comment générer des idées d'innovation ?
- Thème 4. La protection de l'innovation
- Thème 5. La diffusion des innovations
- Thème 6. Organiser le processus d'innovation

**Compétences à acquérir :**

- Savoir identifier la nature et l'intensité des ruptures contenues dans les différents types d'innovation.
- Pouvoir intervenir dans un projet/processus d'innovation dans une organisation.
- Identifier les voies de développement possibles de l'innovation
- Envisager les avantages et inconvénients des dispositifs de protection de l'innovation et de valorisation: licences, brevets...

**Pré-requis obligatoires**

Aucun

**Pré-requis recommandés**

Notions de base en management

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu (40%) : dossier à réaliser en groupe

Contrôle final (60%) : devoir individuel sur table

**Coefficient :** 1

**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.) (2023), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, 2ème édition, 2 Tomes, EMS.
  - Garel G. et Mock E. (2016), *La fabrique de l'innovation*, 2ème édition, Dunod.
  - 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.
- 

**Document susceptible de mise à jour - 03/02/2026**

**Université Paris Dauphine - PSL** - Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75775 PARIS Cedex 16