

Année universitaire 2025/2026

# Business Consulting and Digital Organization – 128 - 2ème année de master

## Responsables pédagogiques :

- FRANCOIS-XAVIER **DE VAUJANY** - <https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/de-vaujany-francois-xavier>
- PIERRE **LANIRAY** - <https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/laniray-pierre>

Crédits ECTS : 60

## LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Le Master Business Consulting and Digital Organization forme aux métiers du conseil et de la recherche en management, stratégie, transformation, organisation et numérique. Il est le premier diplôme développé par l'Université Paris Dauphine-PSL sur le conseil en management (il y a 45 ans) et peut compter sur un réseau de plus de 1200 alumni, une trentaine de cabinets partenaires ainsi qu'un [Observatoire des Pratiques de Consulting](#) (OPC). Sa mission est de former au conseil et à la recherche « autrement », **avec un accent particulier mis sur les nouvelles formes d'organisation du travail et du management à l'ère numérique**. Le M2 Business Consulting & Digital Organization forme des consultants et des chercheurs créatifs, responsables et critiques. Ce Master est ainsi particulièrement en veille sur les nouveaux modes d'organisation du travail (IA, nouvelles formes de collaboration, mobilité, télétravail, modèles économiques alternatifs...) et leurs transpositions possibles à au conseil et à la recherche. Il acte la fin du "consultant et du manager experts et omniscients". Il constate également les limites d'une recherche fondée sur des universitaires solitaires et individualistes. Mais coopérer est une chose qui s'apprend...

## Les objectifs de la formation :

- Analyser les transformations historiques conjointes du travail et du management
- Analyser et expérimenter les nouvelles formes d'organisation et les nouveaux modèles économiques à l'ère numérique
- Anticiper et scénariser les transformations organisationnelles et stratégiques de notre capitalisme numérique (pour le secteur du conseil mais également relatives aux clients et à la société en général)
- Maîtriser les techniques de recherche et de conseil (analyse de données, design de recherche), en particulier celles reposant sur le numérique
- Maîtriser les différentes facettes du management des organisations, de la stratégie, de la transformation et de la direction de projets à l'ère numérique
- Développer un leadership responsable
- Acquérir un esprit critique et des capacités d'analyse.

## MODALITÉS D'ENSEIGNEMENT

Le parcours représente environ 450 heures de cours, réparties entre septembre et juin. Il peut être suivi en contrat d'apprentissage ou en modalité initiale. La modalité d'apprenti (FA) forme des « **consultants d'accompagnement** », plutôt spécialisés dans la transformation, le projet et le change management. La modalité de stagiaire (FI) forme des « **consultants décisionnels** », davantage orienté vers l'analyse d'opportunité d'affaires, le diagnostic stratégique, le conseil analytique ou la recherche en management et organisation. Dans le second, cas, les étudiants sont inscrits automatiquement dans le diplôme Research in Management (RIM2), sésame préparant également à l'inscription au doctorat de sciences de gestion. Ils font également l'objet d'un suivi personnalisé et peuvent être associés à la carte à des projets ou séjours de recherche lors des périodes entreprise. Le calendrier d'alternance du Master Business Consulting (128), pour les étudiants en apprentissage comme en formation initiale, est le suivant :

- De septembre à décembre : université
- De décembre à avril : entreprise
- De mai à juin : université
- De juillet à octobre ou novembre : entreprise

Les étudiants de FA comme de FI seront amenés à concevoir et rédiger un mémoire de recherche à partir de leur expérience en cabinet de conseil. Le mémoire et sa soutenance seront effectués en anglais.

## ADMISSIONS

- Titulaire d'un diplôme BAC+4 ou équivalent d'une université ou d'un autre établissement de l'enseignement supérieur, ayant validé 240 crédits ECTS
- Issu d'une formation dans les domaines suivants : Gestion, Finance, Management, Sciences humaines et sociales  
diplôme d'un Institut d'études politiques, diplôme d'une école de commerce ou d'ingénieur, diplôme de l'Ecole Normale Supérieure
- Bonne maîtrise de l'anglais

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

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
    - [Artificial Intelligence and the future of work](#)
    - [Innovative Project Management](#)
    - [Méthodologies Qualitatives de recherche](#)
    - [Intelligence Artificielle et Management](#)
    - [Design de la recherche en management et organisation](#)
    - [Théories des organisations : approches critiques et nouveaux tournants](#)
    - [Transformation du travail & Numérique \(TTN\)](#)
    - [Décision & accompagnement au changement](#)
    - [Devenir un consultant en management : les fondamentaux](#)
    - [Conférences / Club MBC / Séminaires / Voyage](#)
- Semestre 4
  - Obligatoire
    - [Sociologie du travail, enjeux pour le conseil](#)
    - [Méthodologies Quantitatives de recherche](#)
    - [Mémoire](#)
    - [Apprentissage / Stage](#)
    - [Nouvelles pratiques de travail](#)
    - [Management financier](#)
    - [Approches alternatives de la stratégie d'entreprise](#)
    - [Architecture technologique : tendances et émergences](#)
    - [Voyage d'étude](#)
  - Bloc obligatoire : Stratégies et Méthodes du Conseil Responsable
    - [Méthodologie avancée du conseil en management](#)
    - [Enjeux du numérique responsable](#)

## DESCRIPTION DE CHAQUE ENSEIGNEMENT

### SEMESTRE 3

---

Obligatoire

## Artificial Intelligence and the future of work

ECTS : 3

Enseignant responsable : GREGOIRE COLOMBET

Langue du cours : Français

Description du contenu de l'enseignement :

Le cours "AI and the future of work" est en partenariat avec le cabinet [Pandore Associates](#), spécialiste de l'IA décisionnelle.

Il est centré sur la **compréhension des aspects techniques de l'IA, et de son intérêt pour la prise de décision stratégique.**

Les étudiants sont par ailleurs incités à développer de la réflexivité sur **les enjeux et les risques liés à ces technologies, en particulier par rapport au métier de consultant en stratégie, transformation, organisation et management**

Compétences à acquérir :

Le cours "Artificial Intelligence and the future of work" est en partenariat avec le cabinet [Pandore Associates](#), spécialiste de l'IA décisionnelle.

Il est centré sur la **compréhension des aspects techniques de l'IA, et de son intérêt pour la prise de décision stratégique.**

Les étudiants sont par ailleurs incités à développer de la réflexivité sur **les enjeux et les risques liés à ces technologies, en particulier par rapport au métier de consultant en stratégie, transformation, organisation et management**

Les compétences visées sont les suivantes

- Culture sur l'IA et les différents types d'IA
- Maîtrise des processus et concepts de l'IA décisionnelle
- Compréhension des enjeux métiers, pratiques et processus pour le métier et le travail de consultant en stratégie, transformation et organisation

**Pré-requis recommandés**

Bonne culture et intérêt pour le numérique en général et l'IA en particulier

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu par les consultants de Pandore Associates

**Coefficient :** 2

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Suivre les Moodles générique de PSL sur l'IA et les techniques de prompts

**ECTS** : 3

**Enseignant responsable** : MOUFID **ADNANI**

**Langue du cours** : Français et anglais

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

Le cours "Innovative Project Management" est mené en partenariat avec la **Société Générale**, tout particulier dans le **contexte de ses pratiques de consulting et d'audit interne**. Il complète de ce point de vue les autres cours professionnels (notamment ceux animés par Capgemini Invent et Julhiet Sterwen) davantage tournés vers du consulting externe.

Il aborde les thématiques suivantes :

(A) Présentation globale de la gestion de projet (Méthodologie Agile VS Méthodologie classique...). Gérer des projets innovants dans les contextes actuels : Nouvelles technologies (Blockchain, Intelligence artificielle, Fintech...), évolutions sociétales (smart cities..) et impacts organisationnels au sein des entreprises ( entreprises libérées...).

(B) Développement des capacités à travailler en équipes : pertinence des analyses, points de vue critiques, partage d'expériences, préparation et présentation de sujets à l'oral.

**Compétences à acquérir** :

Le cours "Innovative Project Management" est mené en partenariat avec la **Société Générale**, tout particulier dans le **contexte de ses pratiques de consulting et d'audit interne**. Il complète de ce point de vue les autres cours professionnels (notamment ceux animés par Capgemini Invent et Julhiet Sterwen) davantage tournés vers du consulting externe.

Les compétences visées sont les suivantes :

- Comprendre les processus internes, en particulier les processus innovants
- Comprendre les enjeux et les impacts de l'innovation globalement, et plus particulièrement au sein des entreprises
- Connaître les méthodologies de management, en particulier de management de projet innovant portés en interne ;
- Présenter à l'oral un projet co-construit en équipe

**Pré-requis recommandés**

Lectures et curiosité pour le conseil interne, notamment bancaire

**Mode de contrôle des connaissances** :

Contrôle continu avec les consultants et les managers de la Société Générale

**Coefficient** : 2

**Bibliographie, lectures recommandées** :

Bonne culture générale notamment sur les nouvelles technologies, la sociologie des organisations et une bonne connaissance de l'actualité liée à ces sujets.

---

## Méthodologies Qualitatives de recherche

**ECTS** : 3

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

**Langue du cours** : Français

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

Présentation des fondements de la démarche qualitative/Distinction entre les approches déductives et les approches inductives/Recueillir des données qualitatives/Analyser des données qualitatives Capacité à réaliser un entretien/Capacité à réaliser des observations/Capacité à coder des données qualitatives

**Coefficient** : 2

---

## Intelligence Artificielle et Management

**ECTS** : 3

**Enseignants** : FRANCOIS-XAVIER **DE VAUJANY**, CHRISTOPHE **ELIE DIT COSAQUE**

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/de-vaujany-francois-xavier>

**Langue du cours** : Français

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

Le cours IA et Management croise l'histoire de l'IA et celle du management.

Il propose de **prendre du recul sur les discours et les modes actuelles liées à l'IA et aux transformations présentées comme nécessaires et inéluctables des modes d'organisation du travail**, notamment dans le conseil.

Il s'appuie sur des techniques pédagogiques innovantes, allant de l'écriture d'une nouvelle de science fiction à l'usage de techniques théâtrales.

Il complète le cours "AI and the future of work" par une approche plus historique et philosophique de l'Intelligence organisée conjointement par le management et l'IA

**Compétences à acquérir :**

Le cours IA & Management a pour but d'appréhender **le management et le numérique dans une perspective historique**

Les compétences visées sont :

- Connaître les grandes étapes et moments de l'histoire du management, de la fin du 19ème siècle à aujourd'hui
- Identifier les liens entre ce processus historique et l'histoire du numérique, en particulier celle de l'IA
- Appréhender la dynamique croisée du management et du numérique sous l'angle de l'intelligence organisationnelle
- Appréhender les dimensions philosophiques, sociétales et politiques de l'histoire croisée du management et du numérique
- Apprendre à analyser des articles scientifiques sur le management et/ou le numérique
- Travailler sur articles et développer une analyse expérientielle à partir d'exposés théâtralisés.

Mots-clé : Histoire du management Histoire de l'informatique Organisation Intelligence organisée Philosophie de l'organisation Représentationalisme Pragmatisme

**Pré-requis recommandés**

Connaissance générale du management, cours de théories des organisations, bases sur l'histoire du management.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu (exposés et mises en situation théâtrales) et examen sur table (écriture d'une fiction sur l'avenir de l'IA).

**Coefficient** : 4

**Bibliographie, lectures recommandées :**

de Vaujany, FX. (2022). Apocalypse managériale : promenade à Manhattan de 1941 à 1946, Paris : Belles Lettres.

de Vaujany, FX. (2025). Le travail déplacé : plaidoyer pour une démocratie managériale sans lieu, Paris: Classiques Garnier.

de Vaujany, FX., & Mitev, N. (2017). The post-Macy paradox, information management and organising: Good intentions and a road to hell?. Culture and Organization, 23(5), 379-407.

Le Texier, T. (2022). Le maniement des hommes: Essai sur la rationalité managériale. La Découverte.

---

## Design de la recherche en management et organisation

**ECTS** : 6

**Enseignants** : FRANCOIS-XAVIER DE VAUJANY, CHRISTOPHE ELIE DIT COSAQUE

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/de-vaujany-francois-xavier>

**Langue du cours** : Français

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

Le cours Design de la recherche en management forme les étudiants du master 128 aux méthodes et techniques de recherche. Il précède les cours de méthodes quantitatives et qualitatives permettant de l'approfondir. Il est co-animé par les professeurs François-Xavier de Vaujany et Christoph Elie-Dit-Cosaque.

Les thèmes abordés sont les suivants : Stratégies de recherche en management et organisations, Epistémologie du management (approches positivistes, phénoménologiques, processuelles et critiques), Méthode des cas, Enquête, Expérimentations, Ethnographie, Méthodes actives, Rédaction du mémoire de recherche, Métiers et carrières académiques, écriture scientifique.

Design de recherche, Gestion d'un projet de recherche en management, Problématisation, Maîtrise des codes d'écriture académique

#### **Compétences à acquérir :**

Le cours Design de la recherche en management a pour but de proposer **une introduction générale aux méthodes de recherche, de la problématisation à la communication des résultats**. Il propose des comparaisons systématiques entre méthodes de recherche et méthodes de consulting, encourageant les étudiants à identifier leurs convergences et leurs différences.

Les compétences visées sont les suivantes :

Problématisation Collecte de données Traitement de données Stratégies de recherche Epistémologie de la recherche

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

Contrôle continu

**Coefficient :** 4

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

Thiétart, R.A. (2015). Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod. Dumez, H. (2016). Méthodologie de la recherche qualitative, Paris : Vuibert.

---

## **Théories des organisations : approches critiques et nouveaux tournants**

**ECTS :** 3

**Enseignants :** ADRIEN LAURENT, HELA YOUSFI

<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/laurent-adrien>

<https://drm.dauphine.fr/fr/drm/membres/detail-cv/profile/hela-yousfi.html>

**Langue du cours :** Français

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

Nous examinerons différents types d'organisations : des organisations et des parties d'organisation, publiques ou privées, lucratives ou non, des entreprises anciennes ou jeunes, industrielles ou de services, les organisations professionnelles, des multinationales, des organisations de l'ESS ou encore des entreprises originaires de divers pays ou travaillant dans divers pays.

Nous aborderons les théories des organisations à travers une dizaine de perspectives clés à la fois différentes et complémentaires. Nous regarderons le fonctionnement des organisations dans leur interaction avec leur environnement technologique mais aussi dans leur ancrage politique et institutionnel. De même, nous examinerons les organisations en tant que structures sociales organisant les activités de leurs membres mais aussi comme systèmes culturels et politiques manifestant à la fois des continuités historiques et des changements. Nous nous intéresserons notamment à la manière dont ces différentes perspectives répondent aux problèmes pratiques que les organisations doivent gérer (la gestion des conflits, le changement organisationnel, la coordination entre les unités organisationnelles, le processus de décision, la gestion des relations aussi bien entre les individus qu'entre les individus et l'organisation, etc.). Pour chaque thème, des articles d'auteurs clés seront communiqués aux étudiants.

Dans le cadre de cet enseignement avancé en théorie des organisations, **l'accent sera particulièrement mis sur les perspectives historiques, réflexives et critiques** permettant d'aborder les contextes organisationnels et la variété des dimensions qui constituent ces derniers (relations sociales, historicité, outils de gestion, enjeux de pouvoir, de domination et d'émancipation, solidarité, etc.).

Cette façon d'envisager l'enseignement répond au souci d'inciter les étudiants à travers l'appréciation des similitudes et des différences entre plusieurs perspectives théoriques d'appréhender les théories des organisations non pas comme des explications uniques et absolues du champ d'étude mais plutôt comme des éclairages variés sur les pratiques organisationnelles mises en œuvre par les acteurs dans des contextes diversifiés.

**Compétences à acquérir :**

Ce cours co-animé par Adrien Laurent, Héra Yousfi et Stanislas Kihm a un double objectif :

1. Premièrement, fournir une connaissance réflexive et critique des théories des organisations. Il permet aux étudiants, à travers l'application de ces théories à des études de cas, d'**être à même d'analyser le fonctionnement des organisations, leur dynamique, leur histoire**, et de formuler des recommandations managériales.
2. Deuxièmement, aborder la dimension contextuelle du fonctionnement des organisations une variété d'organisations et une diversité de contextes géographiques et ce à travers différents éclairages théoriques. La poursuite de cet objectif s'effectue aussi bien à travers les cours qu'à travers les études de cas.

#### **Pré-requis recommandés**

Enseignement de théorie des organisations et de comportement organisationnel de niveau L3/M1.

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

**Contrôle continu 50%**

**Examen final 50%**

**Coefficient : 2**

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

Clegg, S, 2016. Studying organization: Theory and method. Sage.

Hatch, Mary Jo, 2007, Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples. De Boeck.

Rojot, J. 2003. Théorie des organisations. Eska.

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., Rowlinson, M. 2017. A new history of management. Cambridge University Press.

---

## **Transformation du travail & Numérique (TTN)**

**ECTS : 3**

**Enseignant responsable :** FRANCOIS-XAVIER DE VAUJANY (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/de-vaujany-francois-xavier>)

**Langue du cours :** Français

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

Le cours **Transformations du Travail & du Management (TTN)** est une plateforme de veille et de co-production sur les nouveaux modes d'organisation du travail et de management. Il se veut lui-même un espace d'expérimentation de nouvelles pratiques de travail. L'ensemble du module comporte trois temps :

- Une leçon inaugurale articulé avec les thématiques des transformations du travail et du management
- Un séminaire théorique sur les théories et concepts de l'organisation du travail et du management
- Un ensemble de séances hors les murs qui sont l'occasion d'échanger en contexte, les pieds sur les thématiques discutées et co-produites.

Ces séances hors les murs sont l'occasion de mobiliser et d'étendre l'éco-système entrepreneurial du MBC : cabinets partenaires, entreprises partenaires, Observatoire des Pratiques de Consulting, projets et partenaires de recherche (HIMO, DRM, CeFOM, RGCS...), etc.

Les étudiants ont trois rôles actifs : **journalistes, historiens et analystes du travail.**

Un collectif d'animateurs (des chercheurs, des activistes, des consultants en management pour beaucoup alumni du 128...) participe en présentiel ou en distanciel à nos séances.

Pour un retour d'expérience sur le cours de 2018, voir cet article : [Porter la pédagogie hors les murs : une expérience en master de management.](#)

#### **Compétences à acquérir :**

Analyse de données qualitatives; Historiographie du travail et du management; Analyse critique des utopies du travail et du management; Théories des organisations

#### **Pré-requis recommandés**

Théories de organisations ; Management ; Première expérience de management ; Bienveillance

**Mode de contrôle des connaissances :**

7/16

Contrôle continu. Co-production d'un événement hors les murs et d'un article creative commons

**Coefficient** : 2

**Bibliographie, lectures recommandées :**

de Vaujany, FX. (2022). [Apocalypse managériale](#), Paris : Les Belles Lettres. Aroles, J., de Vaujany, FX. et Dale, K. (2020). [Experiencing the New World of Work](#), Londres : Cambridge University Press. de Vaujany, FX. et Aroles, J. (2019). [Something happened, Nothing happened: Silence in a Makerspace](#) Management Learning, 10.1177/1350507618811478 Aroles, J., Mitev, N. and de Vaujany, FX. (2019). Mapping themes in the study of new work practices, New Technology, Work and Employment, DOI:10.1111/ntwe.12146. Bohas, A., Fabbri, J., Laniray, P. & de Vaujany, FX. (2018). [Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat-alterné](#) Technologies & Innovation, 18(1), pp. 1-19. de Vaujany, FX., Bohas, A., Carton, S., Fabbri, J. et Leclercq-Vandelanoitte, A. (2018). [Le futur du travail en 2030 : quatre atmosphères ?](#), note de recherche RGCS, n°3. de Vaujany, FX. (2016). [Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers-lieux](#) Livre blanc RGCS, version Alpha.

---

## Décision & accompagnement au changement

**ECTS** : 3

**Enseignant responsable** : ARNAUD GERARD

**Langue du cours** : Français

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

Ce cours en deux parties vise à doter les futurs consultants en transformation des pratiques de travail dans les organisations d'un solide bagage pour faire les bons choix pour accompagner les projets sur lesquels ils vont intervenir, tant dans le choix de l'outil, que dans leur capacité à appréhender leurs structururations spécifiques (cas des ERPs), et leur agilité à déployer leurs savoir-être assurant le succès de leurs missions.

La 1ère partie offre tout d'abord un tour d'horizon du marché des ERPs, de la spécificité de leurs projets, des budgets et des critères d'implémentation. A travers des études de cas, les futurs consultants développent ensuite leurs capacités à structurer un ERP autant qu'à accompagner leurs clients et lever les diverses résistances au changement avec les principaux outils de l'intelligence collective.

Dans une deuxième partie, le consultant renforce ses aptitudes à communiquer, alerter, prendre de la hauteur, persuader et convaincre quelque soient ses interlocuteurs et son contexte. Rhétorique argumentative et connaissance des profils de personnalités (ennéagramme) viennent l'aider à savoir présenter, faire passer des messages, argumenter et pousser à la décision selon les enjeux que requiert la situation.

**Compétences à acquérir :**

- Comprendre les critères de décisions du choix d'un ERPs : enjeux, outils et écueils d'un projet ERP
- Choisir la bonne structuration de l'ERP SAP à paramétrer lors de l'implémentation chez un Client
- Développer savoir-être, posture réflexive et capacités à réagir dans des situations à forts enjeux
- Comprendre les différents profils de personnalités pour mieux savoir argumenter
- Acquérir les bases de la rhétorique argumentative et de l'affirmation de soi
- Etoffer sa capacité de discernement et de prise de décision

**Pré-requis recommandés**

Aucun prérequis n'est nécessaire, hormis une culture générale en matière d'Entreprise

**Mode de contrôle des connaissances :**

L'atteinte des objectifs mentionnés ci-dessus sera vérifiée à travers plusieurs travaux individuels et collectifs afin de mesurer à la fois l'acquisition des aspects théoriques et la maîtrise de leur mise en pratique. Il y aura notamment :

- une étude de cas Client : l'étudiant, avec sa casquette de Consultant, devra recommander les structures organisationnelles à paramétrer dans SAP pour permettre son implémentation chez le client
- un QCM : sur les principales notions et chiffres vus dans la présentation du marché des ERPs
- deux études de cas permettant d'apprécier la justesse de mise en pratique des acquis à travers un contexte à forts enjeux dans lequel il faudra lever avec précaution les résistances au changement, d'une part, et, d'autre part, obtenir la décision d'un CoDir sur un projet
- un QCM sur les outils de typage de personnalités et en particulier l'Ennéagramme

**Coefficient** : 2

**Bibliographie, lectures recommandées :**

- Conduire le changement en 70 schémas : comprendre, mettre en oeuvre, accompagner avec les meilleures méthodes / Laurent Giraud préface Jean-Michel Moutot postface Maurice Thévenet, 2021
  - Super collectif - Emile Servan-Schreiber, 2018
- 

## Devenir un consultant en management : les fondamentaux

ECTS : 3

Langue du cours : Français

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

Le cours "Devenir un consultant en management : les fondamentaux" est animé par Capgémmini Invent, en partenariat avec le cabinet. Il a pour but d'introduire et de former aux compétences de base pour le consulting en stratégie, organisation, transformation et numérique. L'équipe de consultants juniors et seniors mobilisés propose des séquences de cours, des mises en situation de mission, des cas de consulting et des hackathons de consulting.

**Compétences à acquérir :**

Maîtriser les techniques de base du consulting en stratégie, transformation et organisation

Comprendre et maîtriser les fondamentaux d'une mission de consulting

Acquérir le vocabulaire, le savoir-faire et le savoir être fondamental du consultant

**Pré-requis obligatoires**

Une première expérience de stage ou d'apprentissage dans le conseil peut aider

**Pré-requis recommandés**

Le conseil: le livre du consultant et du client, par Jean Simonet et Jean-Pierre Bouchez

Les équilibristes, par Alaric Bourgoïn

Lecture régulière de Consultor (<https://www.consultor.fr/>)

**Mode de contrôle des connaissances :**

Capgémmini Invent s'appuie sur l'évaluation des pratiques et le contrôle continu pour noter les étudiants à partir de situations les plus professionnelles possibles.

Coefficient : 2

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Le conseil: le livre du consultant et du client, par Jean Simonet et Jean-Pierre Bouchez

Les équilibristes, par Alaric Bourgoïn

Lecture régulière de Consultor (<https://www.consultor.fr/>)

---

**Langue du cours** : Anglais

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

Prend une forme très expérientielle : étude de cas, retour d'expérience, formation sur un outil ou une pratique, networking.

Les learning expeditions consistent en des visites de cabinets et d'entreprise, des séminaires universitaires et des moments plus culturels. Ils intègrent des temps d'échanges avec des acteurs locaux, des expatriés, des alumni du 128 et de Dauphine en général. Situé à un moment charnière, à la fin de la dernière période universitaire, le VE est souvent l'occasion de revenir sur son projet professionnel et son projet de vie pour les étudiant.e.s du 128

**Compétences à acquérir :**

Ce module intègre les clubs MBC, ateliers MBC et séminaires du MBC.

Ces événements sont l'occasion de rencontrer, collaborer et d'être formés par les partenaires de notre écosystème, en particulier : Deloitte, PwC, EY, J&S, Capgemini Consulting, LVMH, Apple, Google, BPCE, Fortis Mazars, KPMG Advisory, IBM, JP Morgan, Vertone, ENGIE, Thalès, Renault ou encore la SG, BNP ou BPI. Ils abordent les tendances et nouvelles pratiques liées au **conseil externe** (en stratégie, transformation et organisation), au **conseil interne** et au **management**.

Le Voyage d'Etude du MBC permet de découvrir des nouvelles pratiques, des nouvelles formes d'organisation, de nouvelles stratégies, sur un thème donné, dans le contexte d'une ville explorée pendant 8 à 9 jours en Europe ou hors-Europe. En lien avec les thèmes du master 128 : organisation, stratégie, transformation et numérique, et le prisme alternatif et responsable de la formation.

**Pré-requis obligatoires**

Avoir suivi les cours du S2 et du S2.

**Pré-requis recommandés**

Avoir suivi les cours du S1 et du S2.

**Mode de contrôle des connaissances :**

Validation liée à la participation et la remise d'un délivrable deux semaines après le VE (en binôme), sur le thème annuel.

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Des lectures sur le pays et la ville visitées sont toujours les bienvenues.

---

**SEMESTRE 4**

**Obligatoire**

## **Sociologie du travail, enjeux pour le conseil**

**ECTS** : 3

**Enseignant responsable** : SARAH ABDELNOUR (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/abdelnour-sarah>)

**Langue du cours** : Français

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

Le cours porte sur les transformations récentes des modes d'organisation du travail et des statuts d'emploi, face à l'essor des outils numériques. Les séances s'articulent autour de trois thèmes principaux : les travailleurs des plateformes, les interfaces hommes/machines, et le travail des données.

A chaque séance, une ou deux lectures en amont, et une discussion autour d'enquêtes sociologiques.

**Compétences à acquérir :**

Analyser des enjeux que posent les transformations récentes du travail, notamment face aux outils numériques.

Se familiariser avec les méthodes et les concepts de la sociologie du travail.

Mobiliser des enquêtes empiriques et des concepts théoriques.

Rédiger des notes de synthèse à partir de plusieurs articles scientifiques.

Participer à un débat sur une controverse portant sur les transformations du travail.

Coefficient : 3

---

## Méthodologies Quantitatives de recherche

ECTS : 3

Enseignant responsable : ERIC CAMPOY (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/campoy-eric>)

Langue du cours : Français

Description du contenu de l'enseignement :

Méthodes de recherche Formation aux méthode qualitatives de recherche en management

Coefficient : 2

---

## Mémoire

ECTS : 6

Langue du cours : Anglais

Description du contenu de l'enseignement :

Mémoire rédigé et soutenu en langue anglaise

Document de recherche à produire à partir de l'expérience de stage ou d'apprentissage et d'un travail théorique et méthodologique rigoureux

Compétences à acquérir :

Capacité à organiser un projet de recherche, de la problématisation à la communication des résultats

Coefficient : 7

---

## Apprentissage / Stage

ECTS : 3

Langue du cours : Français

Description du contenu de l'enseignement :

Livret d'apprentissage Livret sur l'expérience d'apprentissage

Compétences à acquérir :

- Comportements professionnels
- Expérience professionnelle

Coefficient : 2

---

## Nouvelles pratiques de travail

ECTS : 3

Enseignant responsable : VINCENT BERTHELOT

Langue du cours : Français

Description du contenu de l'enseignement :

Les trois premières séances introduisent la grille d'analyse Subjectif/Objectif/Collectif et permettent d'approfondir chaque dimension à l'aide de lectures/vidéos. Les trois séances suivantes permettent d'appliquer cette grille d'analyse à des cas concrets de nouvelles pratiques de travail. La dernière séance permet de conclure et d'évaluer votre travail de groupe.

Chaque séance dure 1h30 en présentiel mais compte 1h30 environ de travail préparatoire.

**Séances 1-2-3: Comprendre ce qu'est le travail pour évaluer les nouvelles pratiques de travail**

La séance débute par 45 minutes de cours sur le thème en partant des documents envoyés.

Suivent 45 minutes de questions/réponses et de débat. Durant cette deuxième partie du cours vous êtes invités à prendre part à la discussion collective en mobilisant le cours mais également les ressources pertinentes identifiées au préalable au-delà du cours.

Des documents sont envoyés avant chaque séance :

- Le programme de la séance
- Des articles/vidéos de fond proposant une vision, des concepts, pour prendre en compte le travail réel
- Des articles/vidéos d'actualité mettant en évidence l'intérêt du thème de la séance pour les acteurs aujourd'hui et permettant de lancer le débat

Après les trois premières séances, en groupe de trois-quatre, les étudiante-s doivent décliner ces enseignements théoriques dans le monde du conseil en imaginant un cabinet de conseil en nouvelles pratiques de travail : quelle est sa mission ? Ses valeurs ? Son expertise ? Ses outils ? Ce travail sera évalué lors de la séance 7.

### **Séances 4-5-6 : Evaluation de nouvelles pratiques de travail**

Lors de ces trois séances d'études de cas, les groupes sont chargés d'analyser une des trois dimensions d'un cas concret de nouvelle pratique de travail.

### **Séance 7 : Présentation par les étudiants**

A 9h30 une session de conclusion est proposée de 45 minutes suivie d'un temps de questions/réponses.

Par la suite chacun des neuf groupes se voit attribuer un horaire de passage pour présenter son cabinet de conseil en nouvelles pratiques de travail: 15 minutes de présentation, 10 minutes de questions.

### **Compétences à acquérir :**

Les nouvelles pratiques de travail se multiplient mais pour les évaluer, les critiquer, encore faut-il réfléchir à ce que peut-être le travail.

A partir d'une vision du travail réel, inspirée de travaux en gestion mais aussi en philosophie et en psychologie, ce cours propose un cadre d'analyse afin de critiquer et d'imaginer des "nouvelles pratiques de travail". A l'issue de ce cours, les étudiants sont donc en mesure :

- de comprendre les enjeux de création de valeur au travail au delà de la valeur purement financière
- d'analyser, de critiquer et d'imaginer de nouvelles pratiques de travail créatrices de valeur

### **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 :**

- 50% de la note correspond au travail de groupe : imaginer un cabinet de conseil en nouvelles pratiques de travail
- 25% de la note correspond aux études de cas de nouvelles pratiques de travail en groupe à présenter lors des séances 4-5-6
- 25% de la note correspond à la participation en séance

**Coefficient** : 3

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

Arendt, H., 2002 [1958] . Condition de l'homme moderne, Pocket, Paris. Clot, Y., 2008. Travail et pouvoir d'agir, Presses Universitaires de France. ed. Paris. Gabellieri, E., 2018. Penser le travail avec Simone Weil: Comprendre le monde. Nouvelle cité. Gomez, P.-Y., 2013. Le travail invisible: enquête sur une disparition. François Bourin Éditeur, Paris.

---

# Management financier

**ECTS** : 3

**Enseignant responsable** : DIDIER BENSADON (<https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/bensadon-didier>)

**Langue du cours** : Français

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

Chapitre 1 : Les états financiers (Bilan et compte de résultat) Chapitre 2 : Diagnostic financier et Gestion du BFR Chapitre 3 : Budgets d'exploitation et Budgets de trésorerie Chapitre 4 : Tableaux de bord

**Compétences à acquérir :**

Lire des états financiers Mener un diagnostic financier Acquérir une culture financière

**Pré-requis recommandés**

comptabilité financière  
comptabilité de gestion

**Mode de contrôle des connaissances :**

contrôle continu 100 % (Dossier à rendre, étude terrain, discussion d'un article de recherche...)

**Coefficient :** 3

**Bibliographie, lectures recommandées :**

**Ouvrages de référence :** Bensadon D, Richard J & Rambaud A, Comptabilité financière : normes IFRS versus normes françaises, Dunod, 10e édition. Berland N & De Rongé P, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, Pearson, 3e édition, 2017 Burlaud A (coord.), DCG UE 6 - Finance d'entreprise, Foucher, 2019

---

## Approches alternatives de la stratégie d'entreprise

ECTS : 3

**Enseignant responsable :** ANAIS BOUTRU (<https://drm.dauphine.fr/fr/m-lab/membres/detail-cv/profile/anais-boutru.html>)

**Langue du cours :** Français

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

Le cours est organisé en différents séminaires :

- un séminaire introductif présentant l'approche ou plutôt les approches alternatives de la stratégie
- un séminaire sur les stratégies hors-marché
- un séminaire sur la résistance à la stratégie
- un séminaire sur la résilience stratégique
- un séminaire sur les communs comme stratégie

**Compétences à acquérir :**

À l'issue de ce cours nourri par la recherche en management stratégique, les étudiants :

1. auront acquis une vision riche, transversale, renouvelée du management stratégique portée par les approches pratiques et processuelles de la discipline ;
2. sauront mobiliser des cadres théoriques au service d'une capacité d'analyse stratégique à la fois critique et ancrée ;
3. pourront appréhender dans une logique combinatoire les dimensions intentionnelle et émergente de la stratégie.

**Coefficient :** 2

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Johnson, G., Langlely, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). Strategy as Practice: Research Directions and Resources. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511618925 Ostrom, E. (2010). Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles, De Boeck supérieur, Paris. Piazza, A., Bergemann, P. and Helms, W. (2024). [Getting Away with It \(Or Not\): The Social Control of Organizational Deviance](#). AMR, 49, 249-272. Powley, E. H. et Caza B & A. (2020). [Research Handbook on Organizational Resilience](#), Edward Elgar, Northampton, MA, USA. Scott, J. C. (2005). The infrapolitics of subordinate groups. The global resistance reader, 65-73. Whittington, R. (2019). Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960-Today, Oxford University Press.

---

## Architecture technologique : tendances et émergences

ECTS : 3

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

**Langue du cours** : Français

**Coefficient** : 2

---

## Voyage d'étude

**Langue du cours** : Français

### Description du contenu de l'enseignement :

Learning expedition de 8 à 10 jours sur une ville d'accueil en Europe ou hors Europe. Rencontres de cabinets en stratégie, transformation et organisation, d'entreprises, d'universités et d'acteurs culturels sur le thème. Moments de discussion avec des consultants, des universitaires, des alumni du 128 et de Dauphine. Réflexions sur le thème et son projet professionnel. L'occasion parfois de s'interroger sur l'opportunité d'une expatriation ou d'un VIE.

### Compétences à acquérir :

Explorer un nouveau pays, découvrir de nouvelles pratiques d'organisation, de conseil et de management, de nouvelles formes d'organisation à l'ère numérique, de nouvelles stratégies en lien avec le thème annuel du VE

### Mode de contrôle des connaissances :

Participation et livrable remis deux semaines après le retour (en binôme). Note de synthèse et de réflexion sur le thème du VE.

### Bibliographie, lectures recommandées :

Lectures sur la ville et le pays visité toujours les bienvenues.

---

## Bloc obligatoire : Stratégies et Méthodes du Conseil Responsable

## Méthodologie avancée du conseil en management

**Langue du cours** : Français

### Description du contenu de l'enseignement :

Le cours "Méthodologie avancée du conseil en management" est animé par des managers et consultants seniors du cabinet [Julhiet Sterwen](#)

Il est centré sur les techniques avancées de **conseil en stratégie, management, transformation et organisation**

Enseignement est organisé principalement autour d'une mise en situation transversale et actuel : mission de conseil auprès d'un client fictif

Des retours d'expériences, cas et mises en situations viendront également enrichir ce projet principal

### Compétences à acquérir :

Le cours "Méthodologie avancée du conseil en management" est animé par des managers et consultants seniors du cabinet **Julhiet Sterwen**

Il est centré sur les techniques avancées de **conseil en stratégie, management, transformation et organisation**

Au terme du cours, les compétences visées sont :

- 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

### Pré-requis obligatoires

Aucun

## Pré-requis recommandés

Expérience de stage et d'apprentissage. Placé en semestre 2, ce module pourra s'appuyer sur la première expérience significative déjà développée par les étudiants jusqu'à fin avril.

Fondamentaux de théorie des organisations, stratégie et management

Gestion de projet et du changement

## Mode de contrôle des connaissances :

Contrôle continu (100%) : travaux de groupe, 6 points d'évaluation animé par les consultants du cabinet Julhiet Sterwen

**Coefficient** : 2

## 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.

---

# Enjeux du numérique responsable

**Langue du cours** : Français

## Description du contenu de l'enseignement :

Ce cours est animé et en partenariat avec **CGI consulting** (<https://www.cgi.com/france/fr-fr/conseil>)

Il est centré sur les questions de nouveaux modèles économiques du numérique responsable et la transformation numérique responsable

Les **enjeux de durabilité, responsabilité et société du numérique** sont au coeur de l'enseignement

Les thématiques abordées sont les suivantes :

Marché des logiciels d'entreprise et tendances/Cas d'utilisation de la transformation numérique /La gestion de projet basée sur la valeur, un catalyseur de la transformation numérique depuis la vente jusqu'au déploiement /Découverte du travail d'ingénieur de la valeur

Un aperçu plus complet des logiciels d'entreprise et de la transformation numérique/Être capable de comprendre, d'identifier, de calculer et de faire le suivi de la valeur de tout projet numérique/Découvrir des cas d'utilisation réels et des retours d'expériences clients/Être capable d'assister vos clients tout le long d'un projet de transformation numérique

## Compétences à acquérir :

Ce cours est animé et en partenariat avec **CGI consulting** (<https://www.cgi.com/france/fr-fr/conseil>)

Il est centré sur les questions de nouveaux modèles économiques du numérique responsable et la transformation numérique responsable

Les **enjeux de durabilité, responsabilité et société du numérique** sont au coeur de l'enseignement

Les compétences visées sont les suivantes :

- Analyser la durabilité et la contribution durable d'un modèle économique du numérique et d'une transformation numérique
- Accompagner une transformation et un changement responsable
- Mettre en place des indicateurs responsables et durables dans une mission de consulting
- Renouveler les logiques de création de valeur stratégique du consulting, en particulier dans le domaine des stratégies et transformations numérique

L'expérience de stage et d'apprentissage du S1 et S2, un recul sur celle-ci, sera précieuse

Synergie avec le cours de stratégie alternative

**Mode de contrôle des connaissances :**

Contrôle continu par les consultants de CGI consulting

**Coefficient :** 2

**Bibliographie, lectures recommandées :**

Littérature en générale sur la RSE, le développement durable et le numérique responsable

---

**Document susceptible de mise à jour - 13/04/2026**

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