

Programme de formation Socle

Le cycle de formation (12j + 3j optionnels parmi deux packs)

Objectifs du programme

- Concevoir son offre de service en appui sur son expertise.
- Développer un leadership et une posture adaptés à la fonction de consultant.
- Mettre en œuvre les méthodes, comportements et outils, nécessaires à conduire sa mission.
- Piloter les projets et accompagner la conduite du changement.
- Formaliser et soutenir sa proposition d'intervention.

Les modules du programme

1. Concevoir son projet personnel et professionnel (2 j)
2. Comprendre l'entreprise (2j)
3. Maîtriser l'approche par processus (1j)
4. Réaliser un diagnostic et faire des préconisations (2 j)
5. Intervenir en mode projet (1j)
6. Conduire le changement (2j)
7. Rédiger une proposition (1j)
8. Soutenir sa proposition et convaincre (1j)

Modules optionnels

- A- Posture et pratiques du consultant (3j)
- B- Entreprenariat (3J)

1. Concevoir son projet personnel et professionnel

Le Projet Personnel et Professionnel doit amener le participant à mettre en adéquation ses aspirations personnelles, son offre de compétences et les opportunités internes (ou externes) de son marché.

Ce projet est construit progressivement, à travers une recherche personnelle. Cette réflexion se nourrit de l'analyse de sa pratique, d'une recherche sur l'état de l'art dans son domaine de compétence, des acquis et des éléments de connaissance de soi issus de la formation.

J1 : Ouverture de la formation

Matin

- Accueil
- Présentation du groupe, des modalités de fonctionnement et du cycle de formation.

Après-midi

- Apports méthodologiques pour la construction de son projet, afin de :
- Valoriser son domaine d'expertise,
- Faire l'état de l'art de sa spécialité,
- Définir son pré-projet professionnel ou entrepreneurial (Offre de services, positionnement, business plan...)
- Elaborer son dossier professionnel...

Intersessions : durée de la formation

Le participant construit et enrichit son projet à partir :
- de ses recherches personnelles

- des apports en formation

Livrable : un dossier présentant son positionnement, son offre de service, son projet ...

J2 : Clôture de la formation

Soutenance

Le parcours de formation sera validé par une présentation orale de son dossier professionnel devant un jury interne/externe.

Pour les éventuels entrepreneurs, seront évalués le positionnement de l'offre et la faisabilité économique (business plan).

2. Comprendre l'entreprise

En tant que consultant il est essentiel de comprendre rapidement l'univers dans lequel va se dérouler la mission afin d'en identifier plus vite et avec plus de pertinence les problématiques.

Objectifs

- Acquérir les clés de compréhension d'une entreprise, selon différents angles : économique, organisationnel, social.
- Utiliser une grille de lecture de l'entreprise et de son marché afin d'en comprendre rapidement les dynamiques
- Acquérir les clés de compréhension et de communication avec les différents mondes sociaux que rencontre le consultant
- Valider la maîtrise de concepts clés nécessaire à l'ensemble de la formation.

Contenus

- Une approche globale de l'organisation : interne externe / Stratégie / Culture / Organisation / Interactions
- L'entreprise comme système économique : son secteur, sa stratégie, son positionnement, ses modes de gestion.
- L'entreprise comme système organisationnel : ses structures, ses différents systèmes.
- L'entreprise comme système social : sa culture, ses modes de management, ses modes de communication.
- Le consultant face et dans l'organisation : positionnement, jeux de pouvoir.
- L'utilisation des modèles d'entreprise pour le recueil des informations
- L'analyse stratégique

3 . Maîtriser l'approche par processus

Le consultant doit être capable de définir et comprendre l'approche par processus d'une entreprise et d'élaborer un plan d'action en fonction des marges de progrès possibles.

Objectifs

- Maîtriser les principes et intérêts d'un processus
- Identifier les processus à valeur ajoutée
- Fixer les indicateurs de pilotage
- Mettre en œuvre l'amélioration continue

Contenus

- L'approche processus
- Identifier les acteurs/Désigner les pilotes
- Décrire et maîtriser le déroulement du processus
- Les différents niveaux de processus
- Modéliser un processus

- Vérifier/Améliorer le processus

4. Réaliser un diagnostic et faire des préconisations

Tous les consultants sont confrontés à la nécessité de proposer un diagnostic à leurs clients, qu'il soit sectoriel, organisationnel ou stratégique. Le diagnostic n'est pas un métier, et à ce titre, est peu enseigné. L'objectif de la formation est de proposer aux futurs consultants un cadre méthodologique général d'intervention pour élaborer un diagnostic d'entreprise.

A l'instar du diagnostic médical, le diagnostic d'entreprise est aussi un art intuitif qui s'appuie sur la connaissance et sur des analyses méthodiques : autant d'éléments qui permettront de poser un diagnostic. Le diagnostic est l'établissement de la base réelle d'un problème qui s'accompagne de préconisations, qui révèlent la valeur ajoutée d'une prestation de conseil.

Objectifs

- **Acquérir les principes de base d'un diagnostic sur le plan méthodologique**
- **Maîtriser les outils d'intervention pour réussir sa prestation de conseil**
- **Consolider ses savoir-faire, à partir d'une étude de cas.**

Contenus

Éléments de définition et concepts

Cadre méthodologique du diagnostic en 4 grandes étapes

- Le recueil de données
- L'analyse des données
- La structuration des données
- Préconisations

Approche systémique du diagnostic : focus sur le diagnostic organisationnel

- Méthodes et outils d'analyse
- Analyse des composantes du fonctionnement d'une structure :
 - Les organigrammes, les fonctions, les processus
 - Les modes et pratiques de management
 - Le système relationnel
 - Le système de motivation
- Elaboration du diagnostic
- Propositions de préconisations
- Construction d'un outil d'aide à la décision destinée aux commanditaires

Approches analytiques du diagnostic :

Quelques fondamentaux

- Qualité de quoi parle ton ?
- L'approche processus

Focus sur 3 méthodes d'intervention

- BPR
- AMDEC
- Value Stream Mapping

Approche d'autres méthodes

5. Intervenir en mode projet

La mission d'un consultant en entreprise s'apparente à un projet : un objectif spécifique, des livrables, une fin. La maîtrise d'une méthodologie rigoureuse lui permettra de mener sa mission dans le respect de ses engagements en termes de coût, délai et qualité de sa prestation. Elle favorisera

également, le dialogue et la co responsabilité avec le commanditaire et le cas échéant, l'équipe projet du client.

Objectifs

Appréhender les grands points de la conduite de projet et particulièrement :

- Le cadrage du projet et l'identification des risques associés
- L'implication des parties prenantes et des décideurs
- L'organisation opérationnelle du projet
- Le suivi du déroulement du projet et la nécessité d'arbitrage.
- Les grandes caractéristiques d'un projet

Comprendre les problématiques spécifiques au projet

Contenus

Approche générale de la gestion de projet : phasage, méthodes et outils

- **Le consultant face aux acteurs du projet**
 - La relation au commanditaire
 - Les autres acteurs du projet
- **Le cadrage d'un projet**
 - Etape fondamentale avant le démarrage du projet : s'assurer de partager la même vision avec le commanditaire
 - Identifier les risques et définir des actions de maîtrise
 - Définir les rôles et responsabilités
- **Préparer le projet**
 - Définir un planning, des livrables, des jalons
 - Identifier les ressources nécessaires
 - Définir et planifier les instances
- **Suivre le projet**
 - Les outils de suivi (indicateurs, réunions d'avancement)
 - Les alertes, les arbitrages
 - Les validations des livrables

6. Conduire le changement

Le rôle du consultant dans l'entreprise est, en général, d'accompagner une évolution ou une transformation profonde.

Que ce changement soit organisationnel, technique, culturel voire souvent les 3 à la fois, la capacité du consultant à appréhender les enjeux, à prendre en compte l'ensemble des forces à l'œuvre et sa maîtrise de méthodes d'accompagnement lui permettront de mettre à disposition de l'entreprise les clés pour réussir durablement ses mutations.

Objectifs

- Développer une approche globale du changement
- Maîtriser les étapes de la conduite du changement
- Maîtriser des outils facilitant la compréhension mutuelle, le partage et le pilotage
- Adopter une posture de consultant dans l'accompagnement du changement

Contenus

L'approche globale du changement

- Appréhender le lien entre les structures et les interactions

Conduite du changement : phasage, méthodes et outils

- Comprendre et définir le projet de changement

- Clarifier le projet : enjeux, démarche, moyens
- Conduire une analyse d'impact
- Identifier les points critiques
- Les leviers d'action
- Analyser la position des acteurs face au changement : gain, perte, influence, leviers
- Elaborer le projet de changement
 - Formaliser le projet managérial susceptible de répondre aux enjeux et de mobiliser le collectif
 - Définir et formaliser l'ensemble des volets du projet : plan de communication, plan d'accompagnement managérial, plan RH

Développer les capacités d'action

Assurer la mise en cohérence des systèmes de l'entreprise au regard du projet de changement défini

- Identifier les systèmes clés principalement à dominante RH : fonctions, système d'évaluation, organigramme...
- Faire évoluer les éléments susceptibles de freiner la réussite du changement

Positionner la ligne managériale en acteur du changement

Accompagner le changement

- Soutenir la montée en compétences
- Mettre en place et le cas échéant, animer le suivi, les retours d'expérience

Caractériser la posture du consultant en fonction de la mission

- Le positionnement par rapport au commanditaire, à la ligne managériale, aux équipes
- Le développement de l'autonomie du collectif
- La gestion des situations délicate

7. Formaliser sa proposition

La proposition est l'élément clé du consultant, c'est à la fois un outil de communication, vitrine de son savoir-faire et bien sûr, un outil de commercialisation.

La maîtrise de son élaboration et de sa formalisation, exercice difficile dans la vente de prestations intellectuelles, sont autant de chances de transformer la relation ou le 1^{er} contact en missions.

Objectifs

- Comprendre et reformuler la problématique client
- Formaliser la prise de commande
- Identifier les éléments de différenciation possibles
- Maîtriser les étapes de l'élaboration de la proposition
- Rédiger une proposition qualitative et attractive
- Intégrer les spécificités de la réponse à un appel d'offre

Contenus

La compréhension de la problématique client

- Passer de la demande initiale à la demande clarifiée
 - exploration, analyse, entretien avec le commanditaire
 - validation de la prise de commande

La structure de la proposition

- Les caractéristiques d'une proposition convaincante, les erreurs à éviter
- Les différentes rubriques, leur contenu et leurs critères de pertinence
- Rappel du contexte
- Reformulation de la demande
- Conditions de réussite

- Démarche proposées
- Modalités d'intervention

L'élaboration des conditions financières

- Evaluer le prix de la prestation
- Valoriser l'investissement

La mise en forme de la proposition

- Structurer le contenu
- Mettre des titres signifiants
- Soigner le rédactionnel

La réponse à un appel d'offre

- Analyser le cahier des charges : objectifs, périmètre, résultats attendus
- Prendre la décision de répondre ou non
- Intégrer les contraintes spécifiques

8. Soutenir sa proposition et convaincre

La présentation de la proposition, du projet est une étape décisive du cycle d'affaire. C'est le moment où le consultant doit persuader de la justesse de son approche, de la pertinence de ses options et aussi qu'il est bien le professionnel de la situation. Réaliser cette alchimie gagnante entre le professionnel et sa proposition qui saura convaincre le commanditaire est l'enjeu de ce module.

Objectifs

- Diagnostiquer ses pratiques en situation de présentation et de prise de parole,
- Structurer efficacement sa présentation,
- Respecter un éventuel cahier des charges de présentation (temps de parole ou structure imposés)
- S'exprimer de façon convaincante et confortable face à son auditoire,
- Traiter les objections et savoir en tirer profit.

Contenus

Aspects techniques de la présentation en public

- Structure de la présentation,
- Construction du discours,
- Création des supports (power point),
- Mise en scène et gestion (éventuelle) du binôme.

Aspects émotionnels de la présentation en public

- Gestion du stress.
- Présence
- Enthousiasme
- L'affirmation de soi.

Aspects comportementaux de la présentation

- Posture
- Expression
- Animation

Aspects relationnels de la présentation en public

- La connivence avec l'auditoire
- Quelques situations délicates,
- Le traitement des objections.
- Présentation

Modules optionnels (3j)

A – Posture et pratiques du consultant

A-1 Construire sa posture et son leadership de consultant (1j)

A tout moment, dans la conduite de sa mission, le consultant engage à la fois la reconnaissance de son professionnalisme et l'image de l'entreprise qu'il représente.

Si l'expertise technique joue un rôle, elle doit être suppléée par une capacité élevée à communiquer ce professionnalisme.

Cela suppose leadership et maîtrise des postures en situation.

Objectifs

- Mieux se connaître et identifier les clés de son leadership,
- Communiquer avec charisme et renforcer son impact personnel,
- Acquérir les clés qui faciliteront l'échange dans les différentes situations d'interactions.

Contenus

- **Comprendre les enjeux du leadership** pour le consultant
Leadership : de quoi parle-t-on ?
Attentes des interlocuteurs en matière de leadership
- **Identifier les clés de son leadership**
Différents styles de leadership
Comprendre son leadership(MBTI)
- **Construire sa propre carte**
Valeurs, principes d'action, vision
Poser le socle de sa communication
- **Communiquer en leader**
Oser être et oser dire
S'exprimer avec charisme

A-2 Mener des entretiens (1j)

La conduite d'entretiens est une compétence fréquemment mise en œuvre par le consultant : prise de commande, recueil d'information, point opérationnel ...

Objectifs

Situer le rôle de l'entretien

Déterminer la technique d'entretien adaptée à la finalité souhaitée et aux contraintes prévisibles : entretien directif, non directif, semi-directif...

Mettre en œuvre les méthodes, outils et techniques comportementales adaptés à la conduite des entretiens en cours de mission.

Contenus

Préparer et structurer un entretien

- Le guide d'entretien
- Des objectifs de l'étude au guide d'entretien.
- Le séquençage du guide, les différents types de questions, la gestion du temps.
- L'élaboration de questions de relance, avant et pendant l'entretien/la reformulation.
- La construction et le test du guide d'entretien.

Adopter des attitudes efficaces pour établir une relation de confiance

- Création d'un climat positif avec l'interviewé/mise en confiance.

- Développement de ses capacités d'écoute : écoute active, neutralité, relances pertinentes.
- Techniques et attitudes pour optimiser le recueil de l'information
- Recentrage sur l'objet de l'étude.
- Rôle de la position physique et de la gestuelle.
- Gestion des comportements de méfiance de l'interviewé.

Utiliser des techniques de recueil de l'information adaptées aux situations d'entretien

- Recueillir des informations de natures différentes : les faits, les perceptions et représentations, les opinions et les jugements.
- Mémoriser et prendre des notes pour rédiger un compte rendu
- Apprendre à suivre son guide d'entretien tout en sélectionnant des informations périphériques.
- Savoir entendre l'explicite et l'implicite pour l'inclure dans l'analyse et la synthèse

Exploiter les données recueillies et retranscrire l'entretien

A-3 Animer des groupes (1j)

Les situations d'animation de groupe sont fréquentes lors d'une mission. Cela peut aller de la simple réunion de travail, au focus groupe en passant par l'animation d'un temps de formation.

Ce module propose d'acquérir les fondamentaux de l'animation de groupes, et focalise sur les plus caractéristiques.

Objectifs

- Perfectionner ses techniques d'animation
- Optimiser les temps forts des réunions
- Concevoir des animations stimulantes
- Gérer les personnes et les situations délicates

Contenus

Fondamentaux de l'animation de réunion

- Dynamiser chaque séquence d'animation,
- Tirer parti des temps (tour de table, ouvertures, clôtures, remémoration ...)
- Faciliter les échanges
- Animer les groupes de travail
- Créer la bonne dynamique de groupe

Animer un temps de transfert des savoirs

- Concevoir un temps de formation
- Clé pour l'animation pédagogique
- Evaluer sa formation

Animer avec la méthode métaplan

- Faire s'exprimer tous les points de vue
- Identifier les possibles
- Prioriser les axes de réflexion
- Structurer les échanges vers les plans d'actions

Gérer les situations relationnelles délicates

- Repérer les jeux de pouvoirs
- Gérer les participants peu motivés
- Faire face à la contestation
- Faire face à des apprenants difficiles
- Faire face à des problèmes dans le groupe.

B- Entrepreneuriat

Objectifs

Un des enjeux stratégiques pour le consultant entrepreneur est de parvenir à déterminer la place visée par son offre en lui donnant une position crédible sur le marché.

Une fois les attentes du client assimilées, le consultant va alors pouvoir promouvoir son offre et la vendre.

Le consultant doit pouvoir fonctionner conformément à la législation et doit donc donner à son entreprise un statut juridique pertinent.

Contenus

B-1 Se positionner sur le marché (1j)

- Analyser son marché
- Analyser ses ressources
- Formuler la stratégie
- Identifier les clés d'un positionnement réussis
- Se différencier de la concurrence
- Caractériser et cibler son offre
- Diagnostiquer en interne les forces et faiblesses
- Cerner les menaces et opportunités du marché
- Ebaucher son plan d'action
- Construire son marketing stratégique

B-2 Promouvoir et vendre son offre (1j)

- Choix des canaux de promotion, des réseaux sociaux...
- La communication ciblée
- Plan de diffusion
- Bâtir un plan d'actions commerciales
- Argumentaire de vente
- Marketing opérationnel

B-3 Entreprendre (1j)

- Les différentes formes juridiques existantes:
 - SARL
 - SAS
 - ...
- Les critères de choix de structure