UE18 Pilotage stratégique des organisations

SOM2005-NISN_

Domaine : **Sciences politiques et sociales** Grade académique : **Master en ingénierie et action sociales - Namur**
Niveau de certification : **7** Cycle : **Deuxième cycle** Année académique : **2026-2027** (Q2)

CRÉDITS ECTS	VOLUME HORAIRE
4	**40 h**
PRÉREQUIS *Aucun*	CO-REQUIS *Aucun*

IMPLANTATION	DIRECTEUR DE DÉPARTEMENT DU DOMAINE	RESPONSABLE DE L'UE	ENSEIGNANTS INTERVENANTS
Département social de Namur	Christine Biston	—	—

PROGRAMME D'ÉTUDES

Programme	Bloc	Caractère
CN-Ingénierie et action sociales	2	Obligatoire

Partie 1 Contribution de l'UE au profil d'enseignement du programme et acquis d'apprentissage spécifiques (AAS) sanctionnés par l'évaluation

CONTEXTUALISATION

3 dimensions du pilotage des organisations baliseront la thématique du cours :

• Interne/externe (les travailleurs, les bénévoles, les décideurs, les propriétaires, les structures, les modes de fonctionnement... mais aussi les publics, les partenaires, les « concurrents », les financeurs et institutionnels...)

• Passé/présent/futur (la vie de l'organisation : des prémices du projet institutionnel au renouvellement de celui-ci en passant par les évolutions, progressions, crises, impasses, déblocages, développements...)

• Si le niveau privilégié est évidemment-c'est le sujet du cours-le pilotage organisationnel, cette porte d'entrée se doit aussi d'ouvrir à des liens pertinents avec les autres niveaux de la grille d'Ardoino : personnel/interpersonnel/groupal- /institutionnel/macrosocial

Connaissances et compétences présumées acquises :

Les connaissances et compétences préalables présumées acquises sont d'abord celles qui sont liées à l'UE3 et donc les acquis d'apprentissage du cours d'Analyse des organisations.

Il est aussi supposé que l'étudiant sera capable de mobiliser, par la pratique et/ou par l'observation antérieure, des situations organisationnelles pouvant entrer en résonnance avec les contenus vus au cours. Les situations de stages antérieurs ou tirées des UE12 & 13 (Recherche en Ingénierie et Action Sociales & Laboratoires d'Ingénierie sociale) peuvent constituer un point d'appui.

ACQUIS D'APPRENTISSAGE SPÉCIFIQUES (AAS)

Au terme de l'UE, l'étudiant sera capable de :

• Concevoir (ou intégrer) et faire évoluer un projet d'institution

• Traduire le projet institutionnel-comme combinaison d'un état des lieux, d'une intention d'agir et de valeurs-en principes organisationnels cadrés et gérés

• Communiquer et défendre ce projet en interne, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs et en externe vis-à-vis des bailleurs institutionnels, partenaires, et autres parties prenantes

• Identifier, mobiliser et coordonner les différentes ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet d'institution

• Accompagner l'évolution et le changement au sein de l'organisation, particulièrement aux étapes clés de sa vie

• Evaluer le projet institutionnel : savoir remettre en question et réajuster pour apprendre et évoluer

• Prendre appui sur une démarche qualité pour développer une prospective

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Document annexe à la fiche UE accessible via un lien explicitant en quoi le programme d'études s'inscrit dans une politique de développement durable. Une ou plusieurs UE spécifique(s) pourraient être ciblée(s) dans cette annexe.

Partie 2 Description de l'unité d'enseignement

OBJECTIFS

A l'issue de cette activité, l'étudiant sera capable de :

• Concevoir (ou intégrer) et faire évoluer un projet d'institution

• Traduire le projet institutionnel-comme combinaison d'un état des lieux, d'une intention d'agir et de valeurs-en principes organisationnels cadrés et gérés

• Communiquer et défendre ce projet en interne, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs et en externe vis-à-vis des bailleurs institutionnels, partenaires, et autres parties prenantes

• Identifier, mobiliser et coordonner les différentes ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet d'institution

• Accompagner l'évolution et le changement au sein de l'organisation, particulièrement aux étapes clés de sa vie

• Evaluer le projet institutionnel : savoir remettre en question et réajuster pour apprendre et évoluer

• Prendre appui sur une démarche qualité pour développer une prospective

CONTENU

Structure du cours, logique de progression et principales thématiques abordées :

• Définitions et repères conceptuels :

Clarification notionnelle-conceptuelle; formations et expériences éventuelles en pilotage des organisations du nonmarchand

• Modélisations théoriques :

Appropriation critique des référentiels principaux du pilotage stratégique des organisations :

✓ Stratégie et évolution de la pensée stratégique, décision et modèles de décision, management stratégique, pilotage stratégique par objectifs, approche qualité, gestion prospective, gouvernance et parties prenantes (shareholders VS stakeholders), RSE-Développement Durable-Ethique

✓ Vision-finalités-valeurs-mission-objectifs stratégiques-stratégies d'action

• Le projet institutionnel à appréhender et piloter...

✓ Comment le responsable s'y prend-t-il pour penser, communiquer sur le projet institutionnel ? En interne, vis-à-vis des pouvoirs organisateurs, et en externe vis-à-vis des bailleurs institutionnels, partenaires, et autres parties prenantes ?

✓ Comment le cadre pilote-t-il le projet institutionnel? Comment traduire les valeurs défendues, l' état des lieux initial justifiant le projet et les volontés d'agir en principes organisationnels cadrés et gérés ? Quelles ressources méthodologiques et/ou quelles impositions institutionnelles?

✓ Comment mesurer, évaluer, rendre des comptes, se justifier, rapporter ?

- Tableaux de bord, indicateurs stratégiques : outils, procédures et ressources méthodologiques appropriées (matrice BCG, strategy map, balanced scorecard)

- Gestion de projets émergents, gestion axée résultats, etc. : des outils pour gérer et planifier aux outils pour comprendre et négocier

• L'organisation comme une dynamique collective à orchestrer...

✓ Comment faire vivre la structure, dégeler, impulser, animer ?

- Des origines de la recherche-action participative (K.Lewin) aux stratégies d'engagement (Joule & Beauvois) jusqu'à celles, récentes, du mouvement Nudge : entre participation et influence

- La grille d'analyse stratégique

✓ Comment progresser, apprendre et "passer des caps" voire changer de paradigme ?

- Gestion participative par objectifs, outils de diagnostic et de planification (Trigger, SEPO)

- Les avatars de l'amélioration continue : de Demming à l'approche qualité; la qualité de plus en plus totale... (d'ISO 9000 à ISO 26000)

- Apprentissage organisationnel (Chris Argyris, Peter Senge, Otto Scharmer)

- L'intelligence collective / intelligence du vivant et la transition comme élargissement du spectre des changements & niveaux de changements à l'œuvre dans les organisations (JF. Noubel, P. Servigne, G. Chapelle, O. Hamant) ✓ Comment développer l'organisation par le pilotage de la vision ? Comment piloter au plan des valeurs et missions ? Comment et sur quelle base élaborer la vision de l'organisation ?

- La vision comme construction collective du projet institutionnel

- Participation, gouvernance et prise de décision stratégique dans le non-marchand

• L'organisation comme part du vivant : système complexe à nourrir, accompagner, soigner plutôt que gérer ✓ Comment appréhender la complexité sans devenir compliqué ?

- Principes de base et grille systémique (Ecole de Palo Alto)

- Sociocratie, Holacratie et nouvelles formes de gouvernance (Université du Nous)

✓ Comment conduire, gérer ou piloter le changement ?

- Communication et changement des organisations (Institut Gregory Bateson, Muchielli)

- L'intelligence collective ou intelligence du vivant : outils et pratiques appropriés

- L'accompagnement du changement et la gestion de conflit organisationnel, rôle de la direction et/ou recours au consultant interne ou externe

• La constitution d'une boîte à outils au service du pilotage stratégique des organisations sera favorisée :

✓ Outils de pilotage et d'amélioration continue (Roue de Deming, GPE-projets émergents)

✓ Outils d'évaluation et/ou de gestion prospective (Diagnostic partagé en AFOM ou SEPO, matrice BCG, strategy map, balanced scorecard, stratégie de succès)

✓ Outil simplifié d'analyse stratégique

✓ Outil de développement des organisations par le pilotage de la vision

✓ Grille d'analyse et d'intervention systémique

✓ Outils de facilitation des démarches de pilotage stratégique (mandala d'organisation holistique, théorie U) ✓ Outils d'Intelligence Collective (Forum Ouvert, Cercles Samoa)

✓ ...

SOURCES ET RÉFÉRENCES

Quelques textes et articles seront distribués au cours (et/ou mis en ligne sur la plateforme ConnectED HELHa), ils seront complémentaires aux supports du cours : certains seront considérés comme partie intégrante de la matière, d'autres optionnels clairement identifiés à destination des étudiants qui souhaiteraient approfondir certains sujets.

Les supports du cours sont constitués des présentations PPT des disponibles sur la plateforme ConnectED. En plus de ces supports ConnectED HELHA une bibliographie conseillée ainsi que quelques

SUPPORTS DE COURS

Activité d'apprentissage	Support
AISN2005-PS01 — Pilotage stratégique des organisations	Portefeuille de lecture Diaporama Vidéo Témoignages d'experts séances, de quelques grilles, articles ou textes qui seront seront mis à disposition également sur la plateforme ressources intéressantes pour approfondir la matière.

Partie 3 Méthodologie mise en œuvre et éventuel découpage de l'UE

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE (AA) AU REGARD DE LEUR STATUT

Activité d'apprentissage	Heures	Langue d'enseignement	Langue d'évaluation
AISN2005-PS01 — Pilotage stratégique des organisations	40 h	Français	Français

MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT ET D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage	Méthodes d'enseignement et d'apprentissage
AISN2005-PS01 — Pilotage stratégique des organisations	Cours magistraux Séminaires Les cours magistraux seront « agrémentés » de quelques exercices de type jeux de rôles, mises en situation ou études de cas. Un panel avec quelques intervenants diversifiés du secteur non-marchand devrait illustrer et mettre en débat la partie du cours consacrée au pilotage du projet institutionnel. Un forum ouvert (Open space technology) pourrait être mis en place pour croiser les regards, les pratiques et les questionnements à ce sujet.

DÉTERMINATION DE LA COHÉRENCE PÉDAGOGIQUE EN CAS DE REGROUPEMENT D'AA FAISANT L'OBJET D'UNE ÉVALUATION DISTINCTE

Compétences et capacités du référentiel : C3 – C4 – C6

Articulation avec d'autres unités d'enseignement :

Articulations avec les UE4 « Fondements du Management Humain dans le Non-Marchand », UE7 « Méthodologie et gestion de projets », UE20 « Partenariat et réseaux » et UE19 « Méthodologie du management humain ».

Partie 4 Évaluation de l'unité d'enseignement

STRUCTURE DU DISPOSITIF GÉNÉRAL D'ÉVALUATION (EN LIEN AVEC LE PROGRAMME D'ÉTUDES)

1re session :

• Une première partie est constituée d'une application personnelle préparée par l'étudiant — 50 %

• La seconde partie de l'examen oral est constituée classiquement de question(s) sur la matière vue — 50 %

2e session :

• Idem 1e session — 100 %

MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DE LA NOTE FINALE DE L'UE

La note finale de l'UE correspond à :

• Une première partie est constituée d'une application personnelle préparée par l'étudiant — 50 %

• La seconde partie de l’examen oral est constituée classiquement de question(s) sur la matière vue — 50 %

LA PONDÉRATION DE L'ÉVALUATION DE L'UE À DES FINS DE DÉLIBÉRATION LORS DU CALCUL DE LA MOYENNE

Au sein du programme d'études, lors du calcul de la moyenne, la pondération de l'évaluation de l'unité d'enseignement est effectuée sur base des crédits affectés à cette unité d'enseignement et évalués

MODALITÉS D'ÉVALUATION PAR ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE

Activité d'apprentissage	Modalités d'évaluation
AISN2005-PS01 — Pilotage stratégique des organisations	**Critères de réussite :** **Il s'agit non seulement de comprendre la matière mais d'être à même de la mettre en application au service opérationnel de questions précises d'ingénierie sociale.** Les examens doivent donc permettre à l'évaluateur de vérifier : • la capacité de compréhension de la matière • la capacité à mettre en application de façon pragmatique les principes, outils et méthodes Autre critère de réussite, moins central mais transversal : • la capacité à communiquer de façon efficace Pour plus de détails, ces capacités se déclinent au travers des critères sont les suivants : ✓ Clarté du propos ✓ Capacité à synthétiser ✓ Gestion du temps ✓ Liens avec des séances théoriques du cours et/ou avec d’autres sources pertinentes ✓ Capacité à mobiliser un regard pluriel sur la problématique abordée et à faire des liens ✓ Capacité d’intégration et de mobilisation concrètes des principes, outils et méthodes ✓ Pertinence et complétude ✓ Prise de recul et sens critique **1re session :** Examen oral – divisé en 2parties : Une première partie est constituée d'une application personnelle préparée par l'étudiant. Il s'agit d'utiliser l'une ou l'autre ressource théorique, grille ou méthode évoquée pendant les cours au service de la résolution pragmatique d'une difficulté ou d'un problème vécu ou observé dans un contexte professionnel précis. (50 %) L’étudiant fera état oralement de cette analyse dans le cadre de la première partie de l’examen. Cet exercice sera préparé pour l'examen mais ne devra pas nécessairement faire l'objet d'une production écrite à remettre avant ou pendant l'examen oral La seconde partie de l’examen oral est constituée classiquement de question(s) sur la matière vue (50 %) **2e session :** Idem 1e session (100 %)

MODALITÉS CONCRÈTES D'ÉVALUATION

Une mention sur la fiche informera les étudiants du fait que les précisions sur les épreuves seront disponibles sur Moodle au plus tard 6 semaines avant l'évaluation.