

# Dossier de Presse

COLLOQUE INTERNATIONAL



## 22<sup>ème</sup> édition du colloque annuel de l'ISEOR

MANAGEMENT  
STRATÉGIQUE DES  
PROFESSIONS  
LIBÉRALES  
RÉGLEMENTÉES

---

**Les 24 et 25 novembre 2009**



# Sommaire

## PRESENTATION ET OBJECTIFS DU COLLOQUE

- **Pourquoi ce colloque ?**
  - Perspectives de ce colloque : une analyse croisée des problématiques managériales des professions libérales réglementées P3-4
  - Les thèmes abordés et participants attendus P4
  - L'observatoire de recherche la Tétranormalisation, qu'en est-il ? P4-5
- **Programme**
  - Programme synthétique des 2 jours et repère des intervenants P5-8
- **50 intervenants nationaux et internationaux**
  - Présentation synthétique de quelques intervenants P8-10
    - Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'emploi
    - Conseil National de l'Ordre des architectes de Lyon
    - Conseil Supérieur du Notariat
    - Ordre des Avocats du Barreau de Lyon
    - Chambre Nationale des Professions Libérales
    - Institut Français des Experts-comptables...
- **Formation diplômantes spécialement créée pour les professions libérales réglementées**
  - Le Master Management des Professions Libérales Réglementées (MALR) P10-11

## PUBLICATIONS DE L'ISEOR

- **Deux ouvrages** relatifs aux interventions-recherches de l'ISEOR sur les professions libérales P12-13
- **Les dernières publications** (Revue Sciences De Gestion – Management Sciences
  - Ciencias de Gestión, ouvrage sur les indicateurs de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises) P13-15

## EVENEMENTS DE L'ISEOR

- **Calendrier 2009/2010** P16

## AUTRES INFORMATIONS

- **Triple vocation de l'ISEOR** P17
- **Chiffres clés** P18

# PRESENTATION ET OBJECTIFS DE CE COLLOQUE

## ANALYSES CROISÉES DES PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALES DES PROFESSIONS LIBÉRALES RÉGLEMENTÉES

### Pourquoi ce colloque ?

Experts-comptables, Notaires, Avocats, Architectes, Professionnels de la Santé sont attendus pour débattre des enjeux sur l'évolution stratégique de leur profession.

En raison des mutations profondes que connaissent les professions libérales réglementées depuis quinze ans, l'ISEOR, centre de recherches en gestion spécialisé dans l'observation et l'accompagnement des mutations stratégiques des entreprises, des organisations, des institutions et des territoires, organise cette année son 22ème colloque annuel à Lyon sur ce thème.

### Capitaliser l'expertise du laboratoire

L'ISEOR, laboratoire de recherche en management socio-économique, travaille depuis 30 ans sur l'amélioration du management et de la qualité des professions libérales réglementées (Notaires, Avocats, Experts-comptables, Profession libérale de santé, Architectes...).

Afin de pérenniser leurs activités, les notaires, les avocats, les architectes, les experts-comptables doivent consolider l'organisation interne de leur étude par l'acquisition de nouvelles compétences, la capitalisation de leur savoir-faire et le développement de leur professionnalisme.

#### Notamment sur :

- la stratégie et l'organisation d'un cabinet
- les relations durables avec les clients
- la qualité des produits et des services
- l'innovation stratégique et la déontologie
- la gestion des ressources humaines et des conflits...

L'ISEOR intervient, en autres, depuis 1997 auprès de 500 offices notariaux sur 11 régions pour améliorer la qualité de fonctionnement et de management des offices mais aussi du service à leurs clients, accroître l'attractivité de la profession auprès des jeunes (nouveau BTS Notariat), relever de nouveaux défis (concurrence, exigence des clients, fragilité économique...) et accompagner l'implantation de normes ISO.

Autant de champs qui répondent précisément aux attentes des dirigeants des cabinets libéraux de tous secteurs et de toutes tailles, aux cadres de ces professions et aux étudiants désireux d'intégrer ces professions à des postes d'encadrement.

### Répondre durablement aux nouvelles contraintes et exigences

Cet événement permettra, au travers de témoignages et de recherches, de proposer des pistes de réponse aux questions relatives au management, à la stratégie et à la gouvernance des professions libérales réglementées.

L'ISEOR a souhaité associer aux débats les principales parties prenantes touchées par ces enjeux : des personnalités politiques et institutionnelles, des représentants des structures professionnelles, des partenaires historiques de ces professions aussi bien que des acteurs remarquables.

En effet, pour ces professions, la nécessité de répondre durablement aux besoins des clients tout en respectant des réglementations évolutives les contraint à intensifier leur action sur la qualité de leurs services, sur leur organisation et sur leur périmètre d'intervention. De plus, la place de ces

professions en France et dans le monde est considérable mais fragilisée par la libéralisation des activités de services, l'effritement des monopoles, l'intensité de la concurrence professionnelle et inter-professionnelle ainsi que la normalisation. Il sera donc question de stratégies managériales innovantes.

.....

### Thèmes abordés :

- Synergies professionnelles et interprofessionnelles
- Opportunités et menaces liées à la communauté européenne
- Gouvernance d'un cabinet entreprise
- Comparaisons internationales des professions libérales réglementées
- Restructuration du cabinet et contrôle de gestion
- Articulation du monopole et de l'innovation dans un cabinet
- Rôle des ordres professionnels et des Ministères de tutelle
- Réglementation et déontologie des professions
- Relation durable et communication avec les clients
- Formation des dirigeants et des collaborateurs du cabinet

### Objectifs du colloque :

- Permettre aux différents intervenants (Notaires, Architectes, Avocats, Experts-comptables...) **d'échanger leur expérience sur des problématiques de management**, de relations avec leurs clients, de normes mises en place...
- Aider les professions libérales réglementées, au travers de propositions scientifiques, à **intégrer durablement une stratégie de management leur apportant un équilibre social et économique**
- Apporter une **expertise sur des problématiques transversales**

### Participants attendus :

**Dirigeants et cadres de professions libérales et d'entreprises** périphériques à cette profession, **experts, institutions politiques, intervenants-chercheurs, doctorants, enseignants, étudiants.**

Ce colloque aura un rayonnement international : près de 300 participants sont attendus de différents pays.

.....

## L'observatoire de recherche Tétranormalisation au service des professions libérales

**CE PROGRAMME ORIGINAL DE RECHERCHE FAIT ÉCHO SUR LES PROBLÉMATIQUES NORMATIVES RENCONTRÉES SUR LE TERRAIN**

**Ce programme vise à mettre en évidence les règles d'intégration harmonieuse des normes sociales avec les normes financières, les normes de qualité-sécurité-environnement, ainsi que les normes du commerce mondial.**

**Les citoyens, consommateurs, producteurs et salariés expriment un besoin croissant de normes.** Les institutions publiques et privées accroissent de plus en plus leur offre concurrentielle de normes dans l'environnement économique et social. **Or, les normes ne sont pas seulement de saines règles du jeu, facteur d'équité, elles ont une face cachée :** barrières à l'entrée dans le jeu concurrentiel public et privé, pratiques d'ingérence, voire d'espionnage.

**La Tétranormalisation désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires :** échanges commerciaux (OMC...), conditions sociales (OIT...), sécurité comptable et financière (FMI, IASB, IFRS...), qualité et environnement (ISO...).

Henri Savall, Directeur de l'ISEOR, Président de l'Association François Perroux et Professeur de sciences de gestion à l'Université Jean Moulin Lyon 3, a présenté lors des derniers colloques, ce nouvel

observatoire de la Tétranormalisation en cours de création avec 30 équipes scientifiques internationales et plus de 200 chercheurs, de disciplines différentes et de domaines de recherche variés et complémentaires.

### Un réseau international

Le réseau Tétranormalisation, initié par l'ISEOR, compte des scientifiques, chercheurs, experts qui consacrent leurs recherches à la normalisation sociale ou sociétale : qui trouve sa légitimité dans la société et dans l'éthique et les valeurs qui la sous-tendent.

> *Un cahier de recherche est en ligne sur [www.iseor.com](http://www.iseor.com) rassemblant les 1ères réflexions de 11 chercheurs.*

## Programme synthétique

**MARDI 24 NOVEMBRE 2009 / MATIN (8h45 – 13h00)**

### Sessions plénières à l'Amphithéâtre Malraux – Université Jean Moulin Lyon 3 – 69008 Lyon

#### OUVERTURE DU CONGRES :

- **Hugues FULCHIRON**, Président, **Grégory LEE**, Vice-Président Recherche, **Université Jean Moulin Lyon 3**,
- **Jérôme RIVE**, Directeur de l'IAE de Lyon, **Université Jean Moulin Lyon 3**,
- **Henri SAVALL**, Directeur de l'ISEOR, **Véronique ZARDET**, Co-Directrice de l'ISEOR,

#### 1<sup>ère</sup> TABLE RONDE :

##### Le rôle des Ministères de tutelle

- **Jean GAUTIER**, Directeur, **Ministère de la Culture et de la Communication**, Direction de l'Architecture et du Patrimoine : « Position du Ministère de la Culture concernant la transposition de la directive services du 12 décembre 2006, relative à la profession d'architectes »
- **Thierry PÉAN**, Chef de Bureau, **Ministère de l'économie, de l'Industrie et de l'Emploi**, Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, Bureau des Professions Libérales et des Entreprises Commerciales de Service « La prise en compte des questions relatives aux Professions Libérales par les-Pouvoirs Publics : l'exemple de la Commission Nationale de Concertation des Professions Libérales »

#### 2<sup>ème</sup> TABLE RONDE :

##### Régulation et innovation stratégique des professions : aspect nationaux et internationaux

- **Patrick BORDAS**, Vice-président, **Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables** : « Vers le changement permanent »
- **Maître Pascal EYDOUX**, Président de la conférence des bâtonniers, Membre de droit du **Conseil National des Barreaux** : « Synergies (inter)professionnelles et rôles des Ordres professionnels et des Ministères de tutelle »
- **Christine POCHE**T, Professeur, Directrice de l'IAE de PARIS : « Les Commissaires aux Comptes et leur autorité de contrôle : enjeux et premier bilan d'une nouvelle régulation »
- **Maître Pierre-Luc VOGEL**, représentant le **Conseil Supérieur du Notariat**, Conseiller du Président du CSN pour la qualité, Notaire à Saint-Malo : « Se réformer pendant la crise en donnant au Notariat une dimension européenne et internationale »

#### 3<sup>ème</sup> TABLE RONDE :

##### Régulation et innovation stratégique des professions : aspect régionaux et locaux

- **Maître François BARTHELET**, Président, **Chambre des Notaires du Rhône** : « Du notaire au notaire chef d'entreprise »
- **Philippe BERTHELOT**, Président, **Conseil Régional de l'Ordre des Architectes Rhône-Alpes** : « Les grands défis de la profession et le rôle des Ordres pour y faire face »
- **Maître Rémi CHAINE**, Bâtonnier de l'**Ordre des Avocats au Barreau de Lyon** : « Les grands défis de la profession et le rôle des Ordres pour y faire face »
- **Philippe MASSONNAT**, **Commissaire aux Comptes**, KPMG Lyon : « Outils de management des risques professionnels face aux réglementations nationales et internationales »
- **Isabelle SIAUX**, Vice-présidente, **Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Rhône-Alpes** : « Le rôle de l'Ordre des Experts-Comptables dans le management stratégique de l'expertise comptable »
- **Victor-John VIAL-VOIRON**, Vice-président, **Marie CARTILLER**, Secrétaire Général, **Conseil Régional de l'Ordre des Architectes Rhône-Alpes** : « La mise en place d'un axe stratégique : la formation au sein du Conseil Régional de l'Ordre des Architectes de Rhône-Alpes »

#### 4ème TABLE RONDE :

##### Mutations stratégiques des professions liées à la Communauté Européenne

- **Francine BOBET**, Vice-présidente, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, « L'impact de la réglementation européenne sur le commissariat aux comptes en France »
- **Hervé GRÉLARD**, Secrétaire Général, Ordre des Géomètres Experts « Transposition de la directive Services et mission de régulation de IOGE »
- **Frédéric RAGOT**, Conseiller National, **Conseil National de l'Ordre des Architectes**, Président, Conseil des Architectes d'Europe : « L'indépendance et le capital des cabinets d'architecte »

**MARDI 24 NOVEMBRE 2009 / APRES-MIDI (14h30 – 18h30)**

#### 5ème TABLE RONDE :

##### Gouvernance et management stratégique d'une entreprise libérale réglementée

- **Maître Jean-Marie CHANON**, Avocat, **Cabinet SIMON associés** : « Gouvernance d'un cabinet d'avocat »
- **Maître Xavier GINON**, Président, **Conseil Régional des Notaires de la Cour d'Appel de Lyon** : « Les particularités du management stratégique des notaires de la cour d'appel de Lyon »
- **Emmanuel GOUTAGNY**, Président, **Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Rhône-Alpes** : « Satisfaction du client, qualité et gestion des coûts »
- **Pascal LEVIEUX**, **Expert-Comptable**, **In Extenso** : « Les principales problématiques de management identifiées au sein de l'un des cabinets d'expertise comptable leaders : In Extenso (GRH et spécialisation des métiers) »
- **Catherine VITTOZ**, **Avocate** : « Management d'un cabinet d'avocat »

#### 6ème TABLE RONDE :

##### Formation et développement au sein des professions libérales

- **Xavier DAUDÉ**, Directeur de la formation et du développement, **Conseil Supérieur du Notariat** : « La formation, levier de développement d'une profession en mutation »
- **Alain HENRIET**, **Inspecteur Général**, **Inspection Nationale de l'Éducation Nationale**, Section Économie et Gestion, Président du jury national d'expertise comptable DSCG : « La réforme de la filière expertise-comptable : une nécessité institutionnelle et une opportunité stratégique »
- **Marc REGNOUX**, **Expert-comptable**, ADM Conseil « Formation et développement de la profession des experts-comptables »
- **Roger SAGE**, **Consultant**, **AUDINFOR** « Combiner les démarches globales de la démarche socio-économique et de l'intelligence économique »

#### 7ème TABLE RONDE :

##### Synergies professionnelles et interprofessionnelles : états des lieux et perspectives

- **Hervé GRANET, Expert-comptable**, AXENS et Institut Français des Experts comptables : « Expert comptable : une obligation de regroupement »
- **Dominique BLANC, Président Délégué, Chambre Nationale des Professions Libérales**
- **Jean Yves CAMOZ, Directeur Général, Centre National d'Enseignement Professionnel Notarial** « formation initiale du futur notaire et du futur collaborateur »

**MERCREDI 25 NOVEMBRE 2009 / MATIN (8h30 – 12h30)**

## **Le management socio-économique dans divers secteurs d'activités : processus et résultats**

### **1) Entreprises familiales et management socio-économique**

#### *Groupe industriel en technologies de pointe*

- **Michel FOUCART**, Administrateur Délégué, **Technord, Belgique** « Transmission d'une entreprise familiale en période de crise »

### **2) Extension et approfondissement du management socio-économique**

#### *Organisme consulaire*

- **Michel de TROGOFF**, Directeur Général, **Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan**

#### *Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle*

- **Luc DUSOULIER**, Directeur Général, **Sigrid VADEN BEULCKE**, responsable de la formation, **Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie, Belgique**

#### *École d'hôtellerie et de restauration*

- 3) Hervé FLEURY**, Directeur Général, **Institut Paul Bocuse** : « Allier tradition et innovation dans une institution d'enseignement en hôtellerie et restauration »

### **4) Secteur sanitaire et social : innovation organisationnelles**

#### *Association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux*

- **Jean-Jacques HURPY**, Directeur Général Adjoint, **Annelise GUILLAUME**, Directrice qualité, **Philippe LANOT, Nathalie SCARCELLA**, Directeurs d'Établissement, **Association Les Amis de l'Atelier**, « Le transfert de savoir faire en ingénierie du management. Expérience dans le secteur médico-social »

#### *Centre hospitalier psychiatrique*

- 5) Dominique VALMARY**, Directeur Général, **Véronique BOURRACHOT**, Directeur Général Adjoint, **Jean-Pierre SALVARELLI**, Président de la Commission Médicale d'Établissement, **Centre Hospitalier Le Vinatier**

### **6) Développement de la performance durable**

#### *Entreprise de fabrication et de service après-vente de produits électroménagers*

- 7) Christophe GUILLON**, Directeur Activités et Services, **Fagor Brandt**

**MERCREDI 25 NOVEMBRE 2009 / APRES-MIDI(8h30 – 12h30)**

### **8) Formation, innovation et qualité**

#### *École de notaires*

- **Bernard CALDAIROU**, Directeur, **Institut des Métiers du Notariat** « La transformation des collaborateurs des offices de Notaire : mise en œuvre d'une réforme à l'Institut des métiers du Notariat »

#### *Cabinet de consultants*

- **Henri TALASZKA**, consultant, **Talaszka Conseil** : « Sauver l'emploi en France par le management socio-économique »

- **Pierre-Éric BETHOUX**, Dirigeant, **Cabinet Sommets** « Professionnel libéral, ma petite entreprise fait des affaires »

### *Université publique*

- **Hilda Teresa RAMÍREZ ALCÁNTARA, Claudia GONZÁLEZ, Margarita FERNÁNDEZ RUVALCABA**, Professeurs, Université Autonome de Mexico-Xochimilco, Mexique, « Formation d'une équipe de consultants dans une Université publique »

## 50 intervenants nationaux et internationaux

### QUELQUES COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES

#### *Le rôle des Ministères de tutelle et innovation stratégique des professions*

- **Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi**

« **La prise en compte des questions relatives aux professions libérales par les pouvoirs publics : l'exemple de La Commission Nationale de Concertation des Professions Libérales (CNCPL)**. Thierry Péan, attirera l'attention sur trois spécificités complexes des Professions libérales réglementées et comment les Pouvoirs publics se sont-ils adaptés ?

Il rappellera qu'il n'existe pas en droit interne de définition juridique des professions libérales, pas plus d'ailleurs qu'en droit communautaire ou seule la notion de profession réglementée bénéficie d'une définition. Il s'agit donc d'un concept juridiquement flou aux contours incertains ;

Mais également, il mettra en évidence la revendication importante des professions libérales réglementées pour leur appartenance au secteur libéral et le système de leur représentation porté par, d'une part, les organisations professionnelles et, d'autre part, par les ordres professionnels qui accroît encore le sentiment de confusion.

Il présentera le rôle de la commission nationale et les pistes de réflexions en cours : l'aménagement du territoire, la sensibilisation des jeunes, l'aide à l'export...

- **Conseil Supérieur du notariat**

« **Se réformer pendant la crise** ». Maître Luc Vogel, représentant du CSN, articulera son intervention autour de 5 axes : la dimension internationale, le bilan d'une stratégie de management sur des projets exemplaires, la défense du modèle juridique du droit écrit face au modèle anglo saxon, la libre circulation des actes authentiques en Europe, l'amélioration des performances des activités notariales par la démarche Qualité version II et le Projet Notaire de France 2020.

#### *Mutations stratégiques des professions liées à la Communauté Européenne et gouvernance stratégique d'une entreprise libérale réglementée*

- **Conseil National de l'Ordre des Architectes**

« **L'indépendance et le capital des cabinets d'architectes** ». Frédéric Ragot, Conseiller national apportera sa réflexion sur les fondements de l'indépendance de l'architecture, comme un art à part entière, avec la nécessité du développement durable, une responsabilité toujours engagée pour un intérêt général.

Il exposera, au travers de la directive services, deux exigences non discriminatoires qui poseraient problèmes : la limitation d'installation sous une forme juridique imposée et les limites restrictives à la détention du capital.

- **Compagnie Nationale des commissaires aux comptes**

« **L'impact de la réglementation européenne sur le commissariat aux comptes en France** ». Francine Bobet, Vice-Présidente, éclairera son témoignage sur les principaux impacts de la directive

audit : la supervision publique de la profession, la création du H3C avait été anticipée dans la LSF de 2003, la coopération internationale entre le H3C et ses homologues, le rôle du H3C en matière de normes professionnelles, déontologie, contrôle qualité, sanctions disciplinaires. Elle permettra de mieux comprendre les problématiques sur l'accès des auditeurs agréés dans un autre Etat membre à la constitution de sociétés de commissariat aux comptes, la règle des trois quarts des droits de vote, la règle des trois quarts des membres des organes de gestion, l'exercice des fonctions dans une seule société de commissaires aux comptes...

- **Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres experts**

«**Transposition de la directive services et mission de régulation de l'Ordre des Géomètres experts** ». Hervé Grélard, Secrétaire général, expliquera quels sont les points d'impact de la directive Services sur la profession de géomètre-expert. Il rappellera dans un premier temps la nature des Ordres professionnels et missions, la régulation : une acception à contour variable, le fondement de la profession et la délégation de service public, mais également présentera les grands objectifs de la directive Services, l'approche méthodologique de la transposition de la directive Services, les dispositions de la proposition de Loi WARSMANN... et posera la question : l'OGE peut-il devenir source de normes de régulation sur le champ d'activité concurrentiel ?

- **In Extenso, Cabinet d'Experts Comptables**

«**Les principales problématiques du management** ». Pascal Levieux, Expert-comptable, démontrera l'évolution en profondeur du métier suivant de nouvelles exigences clients et des collaborateurs polyvalents qui se spécialisent de plus en plus dans un marché qui se diversifie, avec des demandes d'accompagnement global dans un environnement réglementaire complexe où il y a plus de risque ... Toutes ces nouvelles directives donnent champ à un ancrage de la fonction RH dans toutes les activités.

- **Conseil Régional des Notaires de la Cour d'Appel de Lyon**

«**Les particularités du management stratégique des notaires de la cour d'appel de Lyon** ». Maître Ginon rappellera le dynamisme et l'évolution exemplaire du nombre de notaires de la Cour d'appel de Lyon qui placent le Conseil Régional dans les trois premiers à l'échelle nationale. Il souhaitera expliquer le maintien du maillage territorial par des missions qui lui sont conférées : inciter les confrères à affirmer la présence du Notariat au plus près des besoins des concitoyens à travers notamment les plans de développement signés par les chambres départementales, adapter les structures d'exercice de la profession pour les rendre plus efficaces, plus compétitives : transformation en SEL, fusion, scission..., lancer la démarche qualité, développer les relations avec l'université (organisation de colloques, amélioration significative de notre master II de droit notarial en lui adjoignant une spécialité de droit européen) et ancrer les nouvelles technologies sur des actes authentiques...

## *Formation et développement au sein des professions*

- **Conseil Supérieur du Notariat, Formation et Développement**

« **La formation, levier de développement d'une profession en mutation** ». Xavier Daudé, Directeur de la formation, évoquera le sujet en 5 thèmes : contrat de développement, ouverture à la jeunesse, en 2005 formation initiale des collaborateurs, contrat jeunes et Formation Continue obligatoire. Une opération phare, auprès des étudiants d'université de droits, sera présentée sur un dispositif mis en place avec l'ISEOR (BTS Notariat) permettant à l'assemblée nationale d'adopter un plan de réforme de la formation initiale des collaborateurs. Il est question également du problème de lisibilité des diplômes en termes d'équivalence universitaire.

- **Education nationale – Service diplômes comptables supérieurs**

« **La réforme de la filière expertise comptable : une nécessité institutionnelle et une opportunité stratégique** ». Alain Henriot, Inspecteur Général, argumentera son intervention autour de la nouvelle réforme de formation des experts-comptables : les nouveaux dispositifs de conversion entre les états, le découpage des formations universitaires, la contractualisation des universités, la reconnaissance du diplôme face aux grandes écoles, le cursus de la formation en phase avec l'évolution du marché, et au niveau international aussi, sans focaliser sur la dimension comptable seulement, le renforcement de la fluidité des parcours, la prise en compte de la profession sur la VAE  
Il démontrera que les résultats sur le nombre des candidats à évoluer en 2009 et que la Commission Européenne accompagnera ce dispositif jusqu'en 2012.

#### ▪ **Cabinet d'Audit Audinfor**

« **Combiner les démarches globales et de l'intelligence économique pour organiser les cabinets et insuffler une dynamique d'amélioration interne/externe** ». Roger Sage, Consultant, apportera des éléments de réponse sur un constat au travers d'une étude réalisée auprès de cabinets d'expertise comptable. Il s'agira alors, au travers de deux aspects, la socio-économie et l'intelligence économique, de voir les attentes de missions très ponctuelles sur une meilleure utilisation technique des outils informatiques notamment, peu de sensibilisation par l'Ordre sur des méthodes Qualité, Management, Socio-économique, la difficulté de valoriser les missions actuelles et les nouvelles missions (patrimoniales, conseil, tableaux de bord), l'implication totale de la direction.

.....

## **Formation diplômante au service des professions libérales réglementées**

**LE NOUVEAU PROGRAMME AU CENTRE EUGINOV (ECOLE UNIVERSITAIRE DE GESTION INNOVANTE) – IAE LYON – UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3 : MASTER MANAGEMENT DES PROFESSIONS LIBÉRALES RÉGLEMENTÉES (MALR)**

La mise en place depuis 2008 de ce nouveau programme a permis de répondre aux nombreuses attentes en termes de formation au management spécifiquement élaborée pour les professions libérales réglementées.

En effet, ce programme est **habilité par le Ministère et s'appuie sur l'expérience réussie de l'ISEOR depuis 33 ans auprès de plus d'un millier d'entreprises et 600 cabinets libéraux** (notaires, experts-comptables, juristes, médecins...).

- Il est **soutenu par le Conseil Régional des Notaires de Lyon**.
- Ce programme (MALR) est un diplôme **Bac+5 habilité par l'Education Nationale aux normes de l'Europe**. Il est ouvert aux étudiants en formation initiale (titulaires de la 1ère année de Master ou de titres équivalents) et aux professionnels en activité (diplômes équivalents Bac+4 ou validation des acquis professionnels).

De nombreux débouchés en France auprès des professionnels libéraux : 8 000 notaires, 18 000 experts-comptables, 30 000 architectes..

### **Résultats constatés sur 600 offices ?**

- **Métamorphose du dirigeant libéral** en entrepreneur stratège
- **Mobilisation des collaborateurs** dans l'amélioration de la qualité
- **Construction d'une cohésion** d'équipe et d'associés
- **Amélioration de la qualité** de service rendu aux clients
- **Développement de la communication** au sein du cabinet
- **Amélioration de la gestion du temps** et des délais
- **Accroissement de la rentabilité** et des capacités de développement
- **Mise en place de plans de formation** personnalisée
- **Meilleure gestion des conflits** internes et externes

### **A qui s'adresse ce nouveau programme de formation ?**

- Aux **étudiants** souhaitant exercer des responsabilités managériales au sein de professions libérales (Offices de notaires, Cabinets d'expertise comptable, Cabinets d'architecte, Professions libérales du droit et de la santé...),

- A des **dirigeants de structures** libérales réglementées et des **cadres** de ces professions.

### Pour quels objectifs ?

- **Développer ses compétences managériales** pour innover et créer de la valeur dans le respect de la déontologie de la profession
- **Acquérir des outils concrets pour manager** les ressources humaines et technologiques
- **Développer la qualité des prestations** et la satisfaction des clients
- **Apprendre des méthodes éprouvées de gestion** pour faire face à la concurrence et à l'environnement changeant

### Des enseignements concrets et faciles à suivre :

- **organisés à Lyon selon 2 formules :**
  - sur un an avec 2 à 3 jours de cours par semaine d'octobre à mars
  - sur 2 ans avec 1 jour de cours par semaine d'octobre à mars
- **adaptés aux problématiques transversales :** en gestion des ressources humaines, qualité, relations avec les clients, stratégie du cabinet, organisation, gestion du temps, gestion des conflits, maîtrise des coûts et création de Valeur Ajoutée

### En bénéficiant de l'expérience d'enseignants spécialisés en management des professions libérales :

**Des enseignements fondés sur l'expérience** de l'ISEOR en formation de professionnels libéraux et de cadres de ces professions

**Des enseignements illustrés par des outils simples et éprouvés** à tester instantanément dans son activité

**Des enseignements adaptés aux particularités** du professionnel libéral et de ses cadres : clarté et résultats rapides

### Témoignages de deux personnes ayant suivi cette formation :

- *« Une formation initiale en architecture et en communication, Secrétaire Général du Conseil Régional de l'Ordre des Architectes de Rhône-Alpes, j'ai souhaité me former en management afin d'être au plus près de mes responsabilités managériales. Le Master MALR a répondu amplement à mes objectifs puisqu'il préconise spécifiquement des outils stratégiques d'aide à la décision et est enseigné par des intervenants-formateurs ayant une connaissance approfondie des professions libérales. Ce que j'ai apprécié particulièrement c'est l'approche humaine distillée dans la méthode et des cours où il y a des échanges, qui pour moi sont des facteurs déterminants. » – Mme Cartillier - Formation continue en 2008*
- *"J'ai 8 ans d'expérience professionnelle dans différents domaines d'activité et souhaite me réorienter vers le conseil en management. Je suis plus particulièrement intéressée par l'aspect social du management et par la question éthique. A l'issue de ma formation, je souhaite intégrer un cabinet de conseil. J'apprécie de plus en plus le programme proposé donnant des solutions pratiques applicables en situation de travail et j'apprends beaucoup au travers des techniques et des outils de management enseignés, notamment pour les professions libérales." - Kriztina Brague – Formation continue actuellement.*

**Renseignements et inscription > <http://iae.univ-lyon3.fr/formation> ou au 04 78 78 76 93 ou 94**

## Ouvrages relatifs aux recherches-interventions de l'ISEOR auprès des professions libérales



### Evolution de l'Expert comptable : le conseil en management

L'expert-comptable s'orienté-il vers la production ou plutôt vers la prescription de conseil en management ?

Cet ouvrage présente de **nombreuses expériences de mise en oeuvre du conseil en management et notamment du groupe de travail COMEC (Conseil en management de l'Expert-comptable)**. Ce livre étudie aussi les **exigences du métier de consultant et les caractéristiques du transfert de savoir-faire**, dans le domaine de l'ingénierie du management socio-économique.

La présentation de cas d'interventions de l'ISEOR dans de grandes entreprises et organisations permet d'appréhender la méthodologie et les rythmes de l'intervention socio-économique, de l'étape d'implantation de la démarche à celle de transfert d'ingénierie du management auprès d'équipes de consultants internes.



### Le notariat nouveau

Cet ouvrage présente les réflexions et les témoignages de responsables de la profession notariale, ainsi que des personnalités d'entreprises, d'organisations de divers secteurs d'activité, de dirigeants d'entreprises et de consultants en management.

Dans un contexte européen tendant à favoriser la concurrence et à déréglementer certaines activités des professions libérales réglementées, **celles-ci se trouvent depuis quelques années confrontées à une évolution de leur marché et de leur métier.**

L'un des principaux enjeux de la profession notariale est donc la **mise en adéquation d'une part, d'une activité monopolistique et d'autre part, d'un nouveau type d'activité soumis aux lois de la concurrence telles que le conseil et l'assistance à la clientèle, l'expertise ou la négociation immobilière.** Pour cela, les notaires doivent développer une structuration interne de leurs études ainsi qu'une écoute attentive des attentes et besoins exprimés dans ce nouvel environnement.

Quels sont les nouveaux défis du notariat? Quels sont les objectifs et les effets de démarches de changement mis en place dans des études de certains départements?

L'étendue de ces interventions nécessite-t-elle des adaptations au processus généralement employé?

Comment impliquer les collaborateurs à la vie de l'étude, au développement de nouvelles activités?

Autant de questions auxquelles cet ouvrage s'efforce de répondre.

[Renseignements et commande >](#)

[www.iseor.com/publications/](http://www.iseor.com/publications/) ouvrages

## Autres ouvrages :

- « **Démarche de changement dans la profession notariale** », **Le management du développement des territoires**, Editions Economica, 2006.

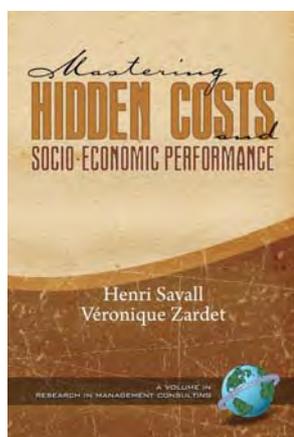
- « **Développement stratégique et management socio-économique dans le notariat** », in «**L'Université Citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité**», Editions Economica, 2003.

- « **Enjeux stratégiques des professions libérales réglementées, mutation des pratiques de management et impact sur la performance. Cas des officiers de notaires** », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, K. Rymeyko sous la direction de H. Savall, 2002.

- « **Evolution du métier d'expert-comptable** », in «**Le notariat nouveau**», Editions Economica, 2001.

- « **Gestion de chantier et source de productivité** », **Plan construction et architecture**, supplément au N°32, 1988

## Ouvrages sur le management socio-économique



Ce livre est la traduction en anglais de l'ouvrage de Henri Savall et Véronique Zardet « **Maîtriser les coûts-performances cachés** » publié en 1987, chez Economica (**Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique**).

La préface est signée par le Pr Anthony Buono de l'Université de Bentley College, Boston, Etat-Unis.

Ce livre est le premier d'une série sur la Recherche et la consultance en Management.

**Face aux nombreuses problématiques dans les entreprises, l'idée est de pouvoir apporter des solutions dans la conduite du changement grâce au management socio-économique.**

Au travers de cet ouvrage, les enseignants-chercheurs, les consultants indépendants ainsi que les dirigeants d'entreprises pourront trouver des explications et des réponses aux problèmes de gouvernance et de conduite du changement.



### Maîtriser les Coûts et les Performances cachés est l'ouvrage de référence du management et de la gestion socio-économiques.

Il permet de comprendre qu'au travers d'une interaction permanente entre les structures et les comportements humains se créaient des dysfonctionnements dans les entreprises et les organisations venant affecter la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité et la qualité du fonctionnement des entreprises.

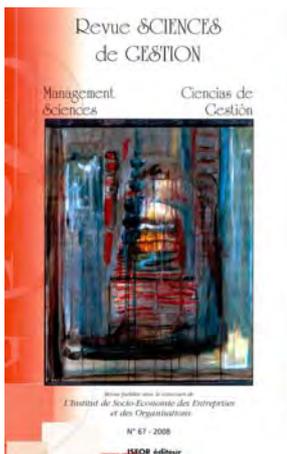
**Pour maîtriser il est nécessaire d'engager un ensemble d'actions participatives et synchronisées dans la totalité de l'entreprise, du dirigeant à l'ouvrier: montée des compétences et des technologies, prises d'initiatives et de responsabilités, renouvellement du portefeuille de produits, amélioration de la communication-coordination-concertation...**

Cet ouvrage apporte des réponses concrètes sur le management stratégique: concepts, méthodes, outils opérationnels illustrés d'actions pilotes conduites et évaluées par l'ISEOR depuis 33 ans.

## Les dernières publications

### La revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión

- La seule revue internationale de management publiant systématiquement des **articles inédits dans les 3 grandes langues internationales.**
- **Plus de 70 numéros d'articles inédits en Sciences humaines et de Gestion, parus depuis 30 ans (plus de 20 domaines traités).**



#### MANAGEMENT STRATÉGIQUE

. Alain LACROUX - Sami BEN LARBI : L'impact des emplois flexibles sur la performance individuelle et organisationnelle : l'exemple de l'intérim

#### THÉORIE ET GESTION FINANCIÈRE

. Wissem DAADAA - Mohamed Tahar RAJHI : Actions gratuites, activité de transaction et évolution des risques systématiques et spécifiques

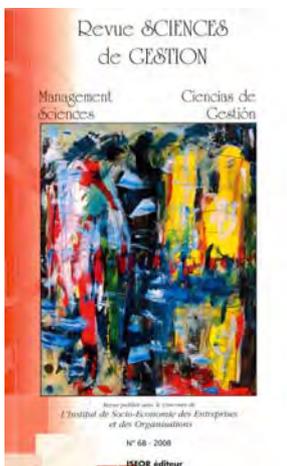
#### GESTION ET THÉORIE COMPTABLES

. Pascale AMANS - Fabienne VILLESEQUE-DUBUS : Le budget : fonctions théoriques et application au cas d'une organisation du spectacle vivant

#### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

. Arnaud STIMEC : Retour sur les efforts de transposition de la médiation en France : entropie ou voie singulière ? . Maryline BOURDIL : Des primes d'objectifs motivantes : la justice et l'équité comme conditions de réussite

**N°67 - 116 pages (version française) . 2008.**



#### MANAGEMENT STRATÉGIQUE

. Jacques LIOUVILLE : Une tautologie peut-elle générer une théorie fertile ? Les leçons de l'évolution de la théorie RBV

#### . Maria ZERIZER :

Logique et ingénierie théorique en stratégie d'entreprise

#### GESTION ET THÉORIE FINANCIÈRES

. Hubert TCHAKOUTE TCHUIGOUA : Pour une approche organisationnelle de la gestion des risques opérationnels dans les institutions de microfinance

#### GESTION ET THÉORIE COMPTABLES

. Samir AYOUB - Keith HOOPER :

Les freins culturels à l'adoption des IFRS : une analyse du cas français

#### THÉORIE DES ORGANISATIONS

. Robert NOUMEN : Les revues coopératives : de l'horizon rêvé à l'horizon revisité 1840-1940

**N°68 - 165 pages (version française) . 2008..**



### Actes du colloque « Indicateurs d'évaluation de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises »

Cette rencontre a permis l'analyse transversale des approches de normalisation pour une meilleure cohérence de la RSE.

Les entreprises sont obligées de rendre de compte non seulement de leurs résultats financiers, mais aussi de leur performance sociale et environnementale. La spécificité de ce colloque et de cet ouvrage réside dans le choix des intervenants particulièrement internationaux, puisque 6 divisions de l'Academy Of Management (AOM- Etats-Unis), institutions et entreprises mexicaines et espagnoles ont pu mener les débats.

1637 pages, 2009.

#### Rappel :

**Les Actes des colloques de l'ISEOR permettent de réunir la totalité des thèmes abordés lors de colloques, congrès de l'ISEOR.**

**25 ouvrages publiés depuis 1982 aux Editions Economica**

- 1982 : « **Gestion socio-économique innovatrice : stratégie des entreprises et évolution des emplois** »
- 1984 : « **Rapport de conjoncture au CNRS sur les sciences de gestion** »
- 1985 : « **Méthodologies fondamentales en gestion. L'implicite et le normatif dans les modèles** »
- 1986 : « **Qualité des informations scientifiques en gestion** »
- 1988 : « **Qualité intégrale des les entreprises et professionnalisme des consultants** »
- 1990 : « **Le conseil et l'Europe. Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants** »
- 1992 : « **Qualité du conseil et mutation du service public** »
- 1993 : « **Evolution de l'Expert-Comptable : le conseil en management** »
- 1994 : « **L'Audit social au service du management des Ressources Humaines** »
- 1995 : « **Management innovant de l'hôpital** »
- 1997 : « **Certification, qualité et emploi** »
- 1998 : « **PMI-PME : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement** »
- 1999 : « **Le conseil aux entreprises** »
- 2000 : « **Le notariat nouveau** »
- 2001 : « **Recherche-intervention et création d'entreprises (accompagnement et évaluation)** »
- 2002 : « **Le management des entreprises culturelles** »
- 2003 : « **Université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité** »
- 2004 : « **Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie** »
- 2005 : « **Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ?** »
- 2005 : « **Responsabilité Sociale des entreprises** » (3 volumes)
- 2006 : « **L'hôpital et les réseaux de santé** »
- 2007 : « **La management du développement du territoire** »
- 2008 : « **Modernisation des services publics – Fécondité du partenariat public/privé** »
- 2008 : « **Management socio-économique : une approche innovante** »
- 2009 : « **Indicateurs d'évaluation de la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises** »
- 2010 : « **Management socio-économique : une approche innovante** »

Evénements	Dates	Détails
Nouvelle formation en Anglais « Formation pour Consultants » - Ecully (69)	Juin 2009	L'ISEOR permet aux dirigeants, cadres, consultants de suivre 4 types de formations sur la management socio-économique. 1600 personnes ont bénéficié de ces formations depuis 1987.
Colloque international sur les indicateurs d'évaluation de la responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises. Lyon	Juin 2009	Près de 400 participants, une centaine d'intervenants autour de débats sur la mondialisation de la RSE. Etats-Unis, Mexique, Espagne, Liban, Maroc...
Congrès EGOS. Barcelone	Juillet 2009	Les rôles d'assignements internationaux et compétences inter culturelles
Congrès ACACIA. Mexique	Juillet 2009	RSE : indicateurs pour un dialogue avec les parties prenantes
Congrès AOM . Chicago	Juillet 2009	
Congrès AAA . New York	Août 2009	
Rencontre IAS. Saint Etienne	Août 2009	Audit social : quels référentiels pour demain
Congrès GRH. Toulouse	Sept 2009	Méthodes émergentes et recherche en GRH
Congrès ALASS. Luxembourg	Sept 2009	
Congrès IIC. Argentine	Sept 2009	
Colloque sur les risques Psycho-sociaux - Paris	Sept 2009	Quels coûts et quelle méthode proactive sur le stress en entreprise ?
Colloque Rentrée Universitaire EUGONOV . Lyon	Sept 2009	300 étudiants pour 8 programmes de formation diplômante, continue ou initiale, pour la rentrée 2009/2010
Réseau Tétranormalisation . Ecully (69)	Sept 2009	Avancées des recherches sur la Tétranormalisation (normes mondiales)
Journée Université Corse	Oct.2009	Diversité : premiers bilans
Colloque annuel de l'ISEOR- 22 <sup>ème</sup> édition . Lyon	Nov. 2009	Le management stratégique des professions libérales réglementées.
Congrès ADERSE. La Rochelle	Jan. 2010	La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises
Congrès ACACIA. Monterrey	Mai 2010	
AIM	Mai 2010	
Congrès IAS. Beyrouth	Mai 2010	
EURAM	Mai 2010	
IPM	Mai 2010	
Congrès Transatlantique IIC et ODC. Lyon	Juin 2010	
Congrès IFSAM. Paris	Juillet 2010	La justice et la Durabilité dans l'Économie Globale(Mondiale).
Congrès EGOS. Lisbonne	Juillet 2010	
Congrès AAA	Août 2010	
Congrès AOM. Montréal	Août 2010	
Congrès IAS. Pau	Août 2010	
Congrès ALASS. Mexico	Août 2010	
Congrès ACEDE. Espagne	Sept. 2010	
Journées IAE. Strasbourg	Sept. 2010	
Biennale de la Vente. Clermont Ferrand		

## **Triple vocation de l'ISEOR**

**Expérience de l'ISEOR de pratique simultanée et conjointe de recherche-consultation-enseignement :**

- **la pratique de la recherche scientifique en management**
- **la pratique de la consultation et intervention sur des bases scientifiques**
- **la pratique de la formation rigoureuse de consultants et de conseil de conseils**

Depuis 1973, toutes ces pratiques appliquées par l'ISEOR s'appuient sur l'évaluation des résultats, la consolidation, la conceptualisation et le développement des recherches dans le champ de l'ingénierie du management. La remise en cause du management classique inefficace et nocif, implique également une intervention-consultation en management socio-économique auprès des entreprises qui se trouvent ainsi stimulées par la conduite de processus approfondis permettant d'obtenir des performances durables.

# Chiffres clés de l'ISEOR

- **1973** premiers travaux de conception du management socio-économique
- **1975** création de l'ISEOR
- **33 ans**, en 2008, de recherches uniques au monde, dans le domaine du management socio-économique
- **1 000 000 d'heures** de recherches jusqu'à ce jour
- Plus de **600 enseignants et chercheurs** ont été formés par la recherche dans cet institut
- **109 docteurs** en sciences de gestion ont préparé leur doctorat à l'ISEOR
- **1<sup>er</sup> institut français**, centre d'excellence reconnu à l'international dans son domaine
- **125 chercheurs** et jeunes chercheurs sont actuellement en activité
- La méthodologie socio-économique est internationale, **35 pays sur 4 continents** ont fait confiance à l'ISEOR
- **1 200 entreprises clientes et partenaires** ont travaillé avec l'ISEOR depuis 1973
- Les coûts cachés d'une entreprise sont compris entre **15 000 et 60 000 euros par personne et par an**
- **Depuis 1991**, développement du laboratoire en réseau international
- **De 2001 à 2008 l'ISEOR organise en France**, à Lyon, **8 colloques internationaux** de l'Academy of Management (Etats-Unis) avec une participation de plus de 600 universitaires provenant de 25 pays.
- **En 2007 l'ISEOR a organisé à Lyon le 1<sup>er</sup> congrès Transatlantique de l'Audit, Contrôle de Gestion des coûts**, en partenariat avec *l'Institut International des Coûts* (10 pays : d'Amérique latine, Espagne, Portugal, et France) et *l'American Accounting Association*.

## PUBLICATIONS

- **Près de 100 communications scientifiques, en français, anglais et espagnol des chercheurs de l'ISEOR** ont été présentées dans des colloques et congrès de *l'Academy of Management* (Etats-Unis), *l'American Accounting Association* et de EGOS (*European Group of Organizational Studies*)
- **Près de 600 articles et communications** ont été publiés par les chercheurs de l'ISEOR
- **90 000 pages de publication** des membres de l'ISEOR
- **42 livres édités** sur leurs recherches
- **1978** : date à laquelle **la Revue Sciences de gestion** a vu le jour
- Chaque année paraissent **6 numéros de la Revue de sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión en 3 langues** (français, anglais, espagnol)
- **587 articles publiés** dans la Revue (dont 15 seulement sur les recherches de l'ISEOR : souci d'éthique)
- **1 223 rapports** de recherche et plus de **4 000 lettres d'information mensuelle** ont été envoyées
- **Actuellement, 152 thèses** de doctorat préparées, dont 109 ont été soutenues