

Dossier de presse

→ 24^{ème} édition du colloque
← d'automne de l'ISEOR
20 & 21 octobre 2011



→ **Les entreprises familiales :**
← création, succession,
gouvernance et management

Deux journées de réflexion permettront d'exposer des initiatives innovantes afin d'apporter des réponses aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité qui cherchent activement les meilleurs moyens de se développer dans un contexte stratégique particulier.

PRESENTATION ET OBJECTIFS DU COLLOQUE

- Des enjeux de gouvernance et de transmission spécifiques

- Les entreprises familiales représentent 60 à 85% du nombre d'entreprises P3-4
- L'expertise de l'ISEOR auprès des entreprises familiales P4-5
- Les objectifs de ce colloque P6-7
- Les grands thèmes proposés et participants attendus P7

INTERVENANTS & PRÉSENTATIONS

. 48 Chefs d'entreprise, experts, chercheurs sont présents au colloque

. 10 chefs d'entreprises et experts mexicains et argentins

- Liste et thèmes des présentations P8-10
- Présentation synthétique d'intervenants et leurs problématiques P11-25
- Présentation de Véronique Zardet et Henri Savall sur «l'entreprise généalogique» P25-31

PROGRAMME

- Programme sur 2 jours

- Repère des intervenants P32-35

LA MÉTHODE SOCIO-ÉCONOMIQUE : QUELS ATOUS POUR LES ENTREPRISES ?

- **Intervention de l'ISEOR dans tous types d'entreprises** (entreprises familiales ou autres) P36
- **Une méthode unique au monde** et un management innovant P36-37
- **4000 dysfonctionnements détectés** dans les entreprises et les organisations P37
- **Comment convertir les coûts cachés** en valeur ajoutée ? P37

7 STAGES DE FORMATION POUR LES DIRIGEANTS, CADRES, CONSULTANTS...

- **Des stages destinés à connaître et appliquer la méthode et les outils socio-économiques** : une solution efficace et durable P38-39

PLUS DE 70 OUVRAGES PUBLIÉS

- Quelques ouvrages sur le management socio-économique et les applications professionnelles

- **NOUVEAU** Réussir en temps de crise : stratégies proactives des entreprises P40
- Les conseils aux entreprises P40-41
- Management socio-économique : une approche innovante P41
- L'audit social au service du management P41
- Management stratégique des professions libérales réglementées P42

- Ouvrages incontournables sur la méthode (français, anglais, espagnol) P43-44

AUTRES INFORMATIONS

- **Chiffres clés 2011** P45
- Prochains rendez-vous de l'ISEOR et la participation aux congrès internationaux P46

➤ Des enjeux de gouvernance et de transmission spécifiques

Les entreprises familiales sont des organisations bien à part dans le paysage économique. **Selon les pays d'Europe, elles représentent 60 à 85 % du nombre d'entreprises, 60 à 70 % du PIB et 60 à 65 % de l'emploi salarié.**

Qu'elles soient, ou non, cotées en Bourse, adopter des stratégies pro-actives pour faire face à leur environnement interne et externe constitue un atout stratégique pour les dirigeants afin de **répondre aux préoccupations de rentabilité, de notoriété et de valorisation de leur entreprise.**

Elles ont des enjeux de gouvernance, de transmission et un modèle d'organisation spécifiques.

Cela constitue, d'ailleurs, un marché non négligeable pour des consultants, des professionnels libéraux réglementés, des organismes et des associations, qui ont bien compris **les particularités de ces entreprises et leur proposent un accompagnement adapté.**

PRÉCISIONS

L'entreprenariat, stimulé par le dispositif des auto-entrepreneurs, constitue un enjeu économique et social, porteur d'avenir pour la création d'emplois et l'innovation.

Les entreprises familiales représentent 83% des sociétés en France et **58 % des dirigeants des entreprises familiales souhaitent transmettre à leur génération future.** D'après de nombreuses études, et témoignages de terrain, **10% des PME de plus de 10 salariés sont transmises de manière familiale**, sachant que l'on compte en France environ 40 000 entreprises, de toutes tailles, reprises ou cédées chaque année. D'autres pays comme les Pays-Bas, l'Allemagne, le Québec et surtout l'Italie dont le taux dépasse **les 78% de transmissions des TPE, sont sujets à la succession familiale.**

Il faut savoir que **la notion de transmission de savoir faire dans les TPE et notamment dans le secteur artisanal est très faible** à comparer à d'autres pays d'Europe essentiellement dû au fait qu'entreprendre, prendre des risques est hautement valorisé dans ces pays, alors qu'en France, **les métiers de l'artisanat ou manuels ne le sont pas et sont même progressivement abandonnés, d'où des métiers et des savoir-faire particuliers qui n'existent plus.**

En effet, la France ne développe pas une culture d'entrepreneurs comme certains de ses voisins ; **il y a donc vraisemblablement un dispositif à mettre en place dans l'éducation des futurs actifs mais aussi dans la réflexion d'une législation plus aisée pour la transmission d'entreprise car elle reste encore assez complexe avec l'accumulation des générations et empêtrée dans un ensemble compliqué de réglementations et d'absence d'anticipation.** Pour cela, il faudrait unifier les points de vue des acteurs publics et privés sur la question de la transmission.

Il est souvent souligné que les réglementations en vigueur sont insuffisantes autant sur le plan de la transmission que sur le développement international, comme relais de croissance, et d'innovation, pour les entreprises familiales.

Une évolution législative est urgente particulièrement sur le financement et la fiscalité du patrimoine.

Et notamment en prenant en compte sur le plan économique, la France, qui compte un taux de natalité assez élevé, pourrait développer un avantage concurrentiel important si la transmission familiale était revalorisée.

Les entreprises familiales ont de beaux atouts malgré un terrain difficile

De nombreuses études récentes montrent que les entreprises familiales sont, en général mieux gérées que les autres, qu'elles obtiennent des performances meilleures, autant les TPE, les PME que les grandes entreprises cotées.

Le patrimoine de potentiel humain parfois appelé « capital humain » est au cœur de l'entreprise familiale, qui permet d'aborder les tensions dû à la crise notamment, beaucoup plus facilement du fait de l'implication du personnel plus accrue et flexible.

C'est sur l'aspect du recrutement que les dirigeants des entreprises familiales ont des difficultés de recruter les talents qui leur manquent et anticiper sur les nouvelles compétences.

Elles rencontrent toutefois des problèmes de faiblesse structurelle à développer un capital face à une concurrence internationale importante.

Egalement, leur faiblesse à se développer à l'international, par des exportations massives, les contraignent énormément dans leur expansion, alors qu'il est essentiel, comme toute entreprise à pouvoir, non pas forcément à se délocaliser mais à exporter ses services ou produits.

Michel Foucart, PDG de Technord, a régulièrement rappelé lors de conférences organisées avec l'ISEOR, qu'il est nécessaire pour une entreprise de structurer ses exportations, son développement à l'international pour garantir son évolution et sa pérennité.

La transmission n'est pas si simple, et représente un moment particulièrement critique dans la vie de l'entreprise. A chaque passage de génération, fonction de changement de propriété du capital et des fonctions financières au niveau des actionnaires, affaiblissant l'accumulation du capital, la prospérité est mise à mal, et il est nécessaire de pouvoir anticiper ces données.

Sans compter un changement de gouvernance qui peut fragiliser, à un moment clé de l'entreprise toute l'activité de l'entreprise.

Il est donc prioritaire, que les entreprises à transmission familiale puisse être accompagnées par un plan précis et proactif de différentes actions propices à une succession de qualité car la **transmission n'est pas une cession**

Etudes de PWC et le Family Business Network

➤ **L'expertise de l'ISEOR auprès des entreprises familiales**

L'ISEOR, centre de recherches en gestion et en management, de notoriété internationale, a créé et développé des méthodes et outils de pilotage pour la gouvernance des entreprises.

L'ISEOR est spécialisé dans l'observation et l'accompagnement des mutations stratégiques des entreprises, des organisations, des institutions et des territoires.

Depuis ces deux dernières années, les experts de l'ISEOR ont particulièrement mené leurs observations sur les petites et moyennes entreprises et les entreprises familiales.

C'est pourquoi le thème de cette année est d'une grande actualité compte tenu des observations et des suggestions émises, par des chefs d'entreprises familiales, des créateurs d'entreprises, des experts et des responsables institutionnels.

-
- « L'urgence est aujourd'hui au sauvetage des entreprises et des emplois »

On ne peut être qu'alarmés par les comportements stratégiques actuels des entreprises, fondés sur le rétrécissement, la réduction, la défensive bref des comportements en « peau

de chagrin ». **Ce désarroi stratégique est probablement lié à des erreurs d'analyse stratégique et à une certaine méconnaissance des sources profondes de la performance économique.**

L'entreprise est victime d'hémorragies internes et externes provenant de nombreux dysfonctionnements qui se produisent tous les jours dans toutes les entreprises.

La méthode ISEOR développée depuis 1974 consiste à améliorer simultanément la performance économique de l'entreprise et sa performance sociale.

-
- « Grâce aux heures récupérées par la réduction des dysfonctionnements, la méthode prévoit la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée (technique ou humaine) »

-

L'entreprise est sur un marché saturé, en phase de maturité voire de déclin : c'est le cas où l'amélioration de la performance économique entraîne une baisse du niveau d'emploi, puis du volume d'activité.

On a assisté depuis plusieurs années à de nouvelles pratiques : l'entreprise cherche à améliorer ou à restaurer une performance économique par des économies de charges externes, et non par des économies de masse salariale.

-
- « Les outils de management socio-économique permettent, de se poser tous les six mois, la question de l'adaptation de l'organisation de l'entreprise à sa stratégie et à son environnement »

Il s'agit de procéder si besoin à des restructurations douces, porteuses de progrès, à des évolutions par touches successives conduisant chaque salarié vers un comportement de plus en plus professionnel.

C'est donc des stratégies plus actives et de développement plus incisif que nous préconisons. Les hausses de rémunération s'autofinancent par la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée

Citoyen et consommateur relativement considéré, il veut être un producteur et un professionnel pris en considération dans son organisation.

Lorsque cette règle de la considération professionnelle n'est pas observée, l'entreprise accumule ses dysfonctionnements, dysfonctionnements croissants, contre-performances, charges excessives de fonctionnement, productivité ou efficacité insuffisante : coûts cachés.

-
- « Le management socio-économique que nous avons conçu et construit inlassablement par des expérimentations en grandeur nature au sein d'entreprises »

Ce mode de management est une réponse possible au défi que subissent présentement les entreprises et les organisations en France.

La qualité des produits est apparue dès 1974 dans l'analyse socio-économique des organisations comme un indicateur de coût caché. **Un coût est dit**

caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique ou les tableaux de bord usuels.

La gestion socio-économique innovatrice, créée et expérimentée par l'ISEOR comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement

humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité et de compétitivité à court, moyen et long termes.

➤ Les objectifs de ce colloque

Les dirigeants et les cadres d'entreprises, les représentants des organisations professionnelles et des associations d'appui aux entreprises familiales et à la création d'entreprise, les consultants, ainsi que les experts et les chercheurs.

Autour de cas pratiques, l'objectif est double

- **construire à travers les témoignages d'entreprises familiales, un dispositif de réflexions** pour aider les chefs d'entreprises à appréhender une gouvernance appropriée à leur problématique

- **mesurer l'efficacité et l'expertise des interventions de l'ISEOR** dans l'accompagnement socioéconomique auprès de dirigeants d'entreprises familiales.

Les débats associeront les principaux acteurs concernés par les enjeux économiques et sociaux des entreprises familiales.

Chefs d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles d'entreprises, managers, dirigeants, consultants, experts participent pour réfléchir ensemble sur l'évolution stratégique des entreprises familiales

➤ Les grands thèmes proposés

- . Particularités d'une entreprise familiale
- . Entreprise généalogique
- . Enracinement sur un territoire
- . Transmission
- . Passage d'une entreprise familiale à une société anonyme
- . Entreprises agricoles
- . Création d'entreprise
- . Place des syndicats
- . Entreprises familiales cotées en Bourse

Les thèmes sélectionnés pour les 11 tables rondes

- L'ENTREPRISE GÉNÉALOGIQUE : RÉUSSIR LA TRANSMISSION
- LÉGUER À LA GÉNÉRATION SUIVANTE
- LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE
- L'APPUI DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE
- CAS D'INTERVENTIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES DANS DES ENTREPRISES FAMILIALES MEXICAINES
- MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS EN BELGIQUE ET AU MEXIQUE

- PANORAMA ET PARTICULARITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES
- ARRIVÉE À LA TÊTE D'UNE ENTREPRISE APPLIQUANT LE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE
- GOUVERNANCE, MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE
- ENTREPRISES ENRACINÉES SUR UN TERRITOIRE
- LE POIDS DES ENTREPRISES FAMILIALES EN AMÉRIQUE LATINE

➤ **Les participants attendus**

Plus de 350 personnes seront présentes sur les 2 jours consécutifs.

- > Une cinquantaine de chefs d'entreprise, managers, cadres viendront témoigner de leurs succès et difficultés liés au développement de leur entreprise, à la succession ou à la transmission.
- > Plus de 20 experts interviendront pour apporter des propositions de pilotage, d'organisation, de gouvernance aux entreprises familiales.

Parmi les intervenants sur le thème des entreprises familiales, les dirigeants de : Groupe Brioche Pasquier (France), Technord Industrie (Belgique), Avilés Equateur et des experts du Mexique...ainsi que le Groupement des chefs d'entreprises...

Seront également présentes les entreprises et les organisations témoignant des résultats du management socio-économique : le Ministère Fédéral de la Fonction Publique (Mexique), Le Forem (Belgique), l'Ordre Régional des Architectes Rhône-Alpes (France), URSSAF de Lyon (France), Entreprise Ninkasi (France), Hôpitaux de la Congrégation Sainte Thérèse, Beyrouth (Liban), John Conbere (expert, Université St Thomas, Minneapolis, États-Unis), le Conseil Régional des Notaires (France), Entreprise AFPE (France)...

INTERVENANTS & PRÉSENTATIONS

34 chefs d'entreprise, experts, consultants, chercheurs...

20 français, 7 mexicains et argentins, 4 belges, 1 suisse, 1 marocain, 1 libanais

Intervenants FRANCE	Thèmes
BARTHELET François, Vice-président, Conseil Régional des Notaires	Le rôle du notaire et de l'expert-comptable dans la transmission d'entreprise.
CAMOZ Jean-Yves, Directeur Général, Centre National d'Enseignement de la Profession Notariale (CNEPN)	Gouvernance, management stratégique et management socio-économique
COMBY Jacques, Vice-Président de la Recherche, Université Jean Moulin Lyon 3	La recherche à l'université
DUBOIS-COUTANT Michel, Consultant, ONSÉN Conseil, Pyrénées Atlantiques	Entreprises enracinées sur un territoire
CRISTALLINI Cécile, Ninkasi Entreprises, Directrice Administrative et Financière, Lyon	L'appui du management socio-économique dans le secteur culturel
FOULON Jean-Pierre, Directeur Général, CCI Loir-et-Cher, Blois	L'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux
GARCIA Manuel, Maître de conférences, IUT de Saint-Étienne et Alain CRÉPET, Conseiller repreneur d'affaires	Réaliser une évaluation financière dans le cadre d'une transmission d'entreprise et de cession de parts.
GOVCIYAN Alexis , Directeur, Institut Supérieur des Métiers (ISM), Paris	Des entreprises au patrimoine vivant grâce aux réseaux et à l'enracinement sur un territoire.
GUILMIN Luc , Directeur Général, Stanley Solutions De Sécurité, Francheville	Arrivée à la tête d'une entreprise appliquant le management socio-économique
LACQUEMANNE François, Directeur Général, Fondateur Mermet SAS, Veyrins	Arrivée à la tête d'une entreprise appliquant le

	management socio-économique
LAPOIX Olivier, Chargé de veille économique, Schneider Electric, Eybens	Panorama et particularités des entreprises familiales
PASQUIER Serge , Président, et Pascal PASQUIER, Président Directeur Général, Groupe Brioche Pasquier,	Les entreprises qui se transmettent au fil des générations
PANSARD Jean Claude, Directeur Chargé du contrôle, URSSAF du Rhône, Vénissieux	Panorama et particularités des entreprises familiales
PONSOT Rosemarie, Vice-Présidente, SYNTEC Recrutement, Paris	L'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux
RIVE Jérôme , Directeur de l'IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3	
ROUX Stanislas, Notaire, Lyon	Les enseignements du management socio-économique pour les entreprises, familiales ou non.
SAVALL Henri, Président-fondateur de l'ISEOR, professeur Émérite de sciences de gestion, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3	Réussir la transmission
VIAL-VOIRON Victor-John , Président, Conseil Régional Rhône-Alpes de l'Ordre des Architectes, Lyon	Succession et conduite du changement de mode de management
WENZ Jérôme, Directeur Général, AFPE	Les enseignements du management socio-économique pour les entreprises, familiales ou non.
ZARDET Véronique, Directrice générale de l'Iseor, professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3	Réussir la transmission
MEXIQUE ET ARGENTINE	
AGUILERA ENRÍQUEZ Luis et Martha GONZÁLES ÁDAME, Profesores, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Mexique	Le management socio-économique au sein des entreprises familiales d'Amérique Latine : témoignages et résultats d'interventions.
CASAS VÁSQUEZ Antonio , Directeur Général, Ministère de la Fonction Publique du Gouvernement Fédéral, Mexique	Management socio-économique et modernisation des services publics au Mexique
CERÓN FERRER Enrique et Raúl HERNÁNDEZ MAR, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México, Mexique	Le poids des entreprises familiales en Amérique Latine

FERNÁNDEZ RUVALCABA Martha Margarita , Professeur UAM- Xochimilco et Julio HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Consultant, Mexique	Management socio-économique et modernisation des services publics au Mexique
HEREDIA DE LOS ÁNGELES Víctor , Consultor, Mexique et États-Unis	Le management socio-économique au sein des entreprises familiales d'Amérique Latine : témoignages et résultats d'interventions.
MONTOTO CANLLO Juan Matías, Auditeur interne et Elisabeth CANLLO DE MONTOTO, Associée-gérante, Santiago del Estero, Argentine	Le poids des entreprises familiales en Amérique Latine
TORRES RIVERA Alma Delia , Profesora, Instituto Politécnico Nacional, Mexico, Mexique	Le poids des entreprises familiales en Amérique Latine
BELGIQUE ET SUISSE	
DE CLERCQ Virginie, Directrice Régionale, Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie, Tournai (Belgique)	Mise en place de la méthode socio-économique
FOUCART Philippe, Administrateur Délégué (PDG) TECHNORD (Belgique)	L'entreprise généalogique : une transmission réussie
GOETHALS Ludovic, Katherin DECROOS, Consultants, Square Circle (Belgique)	L'appui du management socio-économique du point de vue d'un cabinet de consultants
MORAND Geneviève, Groupement des chefs d'entreprises (Suisse), Hugo CHARBONNEL, Directeur Général, CHARBONNEL INTERIORS (Suisse)	Transmission, entrepreneuriat et succession
PEROT Pierre, Directeur Général, FOREM Support, Claude BOSSENS, Contrôleur de Gestion, FOREM, (Belgique)	Management socio-économique et modernisation des services publics en Belgique
LIBAN ET MAROC	
ZAKKOUR Donabelle, Directrice des Ressources Humaines, Hôpitaux de la Congrégation Sainte Thérèse, Beyrouth (Liban)	L'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux
ZIDI Tariq, Directeur, Norsys-Afrique, Marrakech (Maroc)	Mise en place de la méthode socio-économique

Présentation synthétique de quelques intervenants et leurs problématiques

▪ Brioche Pasquier, famille Pasquier

« Réussir sa transmission : les entreprises qui se transmettent au fil des générations »

Quelques repères sur l'expansion extraordinaire de cette entreprise familiale qui emploie plus de 4000 salariés et dont le Chiffre d'affaires est de 530 millions en 2010.

De 1977 à 1999 : Construction de 5 usines de production de viennoiseries : Les Cerqueux (49) - Charancieu (38) - Etoile-sur-Rhône (26) - Le Châtelet-en-Brie (77) - Aubigny-en-Artois (62).
En 1986 : Création de la marque Pitch, petites brioches aux pépites de chocolat ou fourré à la confiture de fraise ou d'abricot.

De 1992 à 1999 : Diversification dans la pâtisserie avec l'acquisition de 3 sites de production : Les Vergers de Moismont (tartes), M.D.P.S. (pâte à choux) et Beignets Heunet. Construction de 2 sites de pâtisserie : Vron (80) et Étoile-sur-Rhône (26).

En 1998 : Création de filiales commerciales en Europe : Angleterre, Allemagne, Italie et Belgique.

Dans les années 2000

En 2001 : Acquisition de « Productos Recondo » au Pays Basque Espagnol, fabricant de pains braisés et de biscottes.

En 2002 : Partenaire officiel de la Coupe de France depuis 2002.

En 2003 : Partenaire de la Cinescénie et du Grand Parc du Puy du Fou depuis 2003.

En 2005 : Création de l'activité Biscotte, avec l'acquisition de Auga et de Biscotte L'Angevine, spécialisées dans la fabrication de pains grillés, de pains suédois et de biscottes.

En 2006 : Acquisition de la société Symphonie à St Valéry en Caux (76) spécialisée dans la fabrication de pâtisserie fine haut de gamme surgelée.

Acquisition de la société Albatros à Fontenay le Comte (85), fabricant de croûtons et de mini-toasts.

En 2009 : Création d'un site "biscotte" à Brissac-Quincé (49).

C'est à partir de la boulangerie familiale qu'en 1974 Serge Pasquier a créé son entreprise sous la marque de Brioche Pasquier dont toute la France connaît désormais les spécialités en viennoiseries.

L'état d'esprit de cette grande entreprise française, repose sur un concept très souvent rappelé lors de présentation de Serge Pasquier, de responsabilisation de tous les salariés à leur fonction et à leurs tâches. La valeur humaine, déjà empreinte dans les relations familiales de cette entreprise, est développée auprès de tous les salariés. C'est ce qui apporte une grande sérénité à l'entreprise, une écoute particulière qui permet, entre autres, à Brioche Pasquier de se développer de manière considérable depuis de nombreuses années.

Le choix de transmission progressive à Pascal Pasquier, frère de Serge, nouveau Président Directeur Général depuis fin 2010 a été présenté, l'intervention de l'ISEOR ayant contribué à l'amélioration durable des pratiques de gouvernance dans la problématique de succession d'entreprise.

«L'entreprise généalogique : une transmission réussie » *

Cette entreprise belge est une des toutes premières entreprises à avoir appliqué les normes ISO et a obtenu de nombreux prix internationaux sur la qualité et la création d'emploi en Belgique.

- Créée il y a plus de 20 ans par Michel Foucart, fondateur, et transmise progressivement à Philippe Foucart, un de ses fils, Technord a su évoluer malgré une concurrence mondiale importante qui a, à plusieurs reprises, bouleversé les schémas économiques. C'est une équipe de **300 personnes**, dont l'effectif a doublé en 10 ans :
- 70 ingénieurs et techniciens, 160 techniciens et ouvriers dans l'électricité industrielle, 40 ingénieurs et techniciens en bureau d'études, 20 ingénieurs et techniciens en négoce et logistique
- C'est aussi :
- **6 sites** situés en Belgique (Tournai, Liège, Mons), en France (Villeneuve d'Ascq, Lyon) et en Roumanie (Iasi)
- Un réseau étendu de **partenaires locaux**, développé pour les besoins des projets internationaux
- Un chiffre d'affaires de **58 millions €**, multiplié par deux en 10 ans
- Des fonds propres de **5 millions €**
- Entreprise 100% familiale et 100% capitaux privés
- 5,12% de rotation du personnel, très faible dans ce secteur
-
- **« Si j'avais vendu mon entreprise, j'aurais vendu mon âme »,** figure du monde économique Wallon, Michel Foucart a cédé les commandes de son entreprise en juin 2011, à son fils Philippe, après 10 ans de préparation de transmission. **En 1999, il aurait pu vendre son entreprise à un grand groupe qui lui proposait une somme importante, mais Michel Foucart a souhaité que son entreprise reste dans la famille,** peur d'être réduite à des « parts de marché » sans se préoccuper de la valeur humaine qui l'anime toujours autant et le respect de ses salariés. **La question de transmission s'est donc imposée toute seule, avec la mise en place d'un nouveau conseil d'administration et l'assurance que Philippe, son fils, dans l'entreprise depuis déjà une dizaine d'années, était bien la personne qu'il fallait pour un relais dans l'équilibre.**
- L'idée de créer une coopérative de salariés, ayant 25 à 50% des parts a été abandonnée en cours de route, à cause de la réglementation, alors que 70% des salariés avaient déjà épargné pour fonder la coopérative
- **Selon lui ce concept d'actionnariat salarié** est porteur et permet des performances importantes dans les entreprises, mais la commission de « ruling » imposant des conditions trop dures a fait reculer Michel et Philippe Foucart.
- **Il n'en reste pas moins qu'un système de résultat pour tous les salariés est en vigueur** depuis de nombreuses années, et contribue amplement à la performance de l'entreprise et à la performance sociale à laquelle il est attaché.
- **L'ISEOR accompagne Technord depuis une quinzaine d'années et, depuis 2007, pour faciliter la succession de gouvernance ; c'est une partie réussie.**

Des paris gagnés en 2011 :

L'agence Lyonnaise, une belle réussite

Un an après l'ouverture de l'agence TECHNORD à Lyon, les conclusions sont très positives, l'équipe en place a déjà décroché plusieurs marchés importants, dont certains dans l'industrie pharmaceutique en région Rhône-Alpes. De plus, étant à l'étroit dans les bureaux

actuels, le personnel a récemment déménagé dans de nouveaux locaux au cœur du Parc Inopolis à Saint Genis Laval (Lyon).

Certification Siemens : seules 6 entreprises dans le monde sont certifiées

Lors de la « partner conference » annuelle de Siemens du 22 septembre 2011, TECHNORD s'est vu décerner la certification « Siemens Solution partner in cement industry ». Seules 6 sociétés dans le monde sont certifiées à ce plus haut niveau par Siemens. La certification « Siemens Solution partner in pharma industry » a également été reconduite.

Il s'agit donc, au travers de ces deux dernières réussites, de s'appuyer encore sur la philosophie de Technord, basée sur le respect de la valeur humaine et de la culture de l'entreprise, permettant aux salariés de trouver leur place et du sens à leur travail.

C'est ce que la famille Foucart vient démontrer, au travers d'exemples concrets et rassurant : que les entreprises familiales ont encore de beaux projets pour le futur, considérant que le fondement même de la réussite est de croire en son entreprise, de lui apporter soutien, comme tous membres d'une famille le feraient dans leur propre famille.

Michel Foucart souligne régulièrement la collaboration positive et durable de l'ISEOR dans la conduite de son intervention en matière de transmission et de pilotage de l'entreprise. Michel Foucart, fondateur de Technord déclarait dans la presse en août 2010 « La succession familiale semble être sur de bons rails chez Technord, mais il aura fallu 10 ans pour y arriver ...très peu d'entrepreneurs réfléchissent à cette question lorsqu'ils ont 55 ans, mais moi je l'ai fait. Il faut vraiment se préparer à cela, il s'agit d'un véritable problème de fond pour notre société... il faut savoir que 1000 à 1200 entreprises meurent chaque année en Wallonie à cause d'une mauvaise transmission, cela représente entre 7000 et 8000 emplois ».

ISM Institut Supérieur des Métiers

« L'excellence des savoir-faire français au travers du label EPV Entreprises du Patrimoine Vivant »

Repères :

Ce label est une marque du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, créé par la loi du 2 août 2005 (article 23) en faveur des PME. Il est mis en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence.

Attribué pour une période de cinq ans aux fabricants attachés à la haute performance de leur métier et de leurs produits et décerné par le Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services, des Professions Libérales et de la Consommation.

Types d'entreprises labellisées :

Les entreprises labellisées se distinguent également par leur ancienneté dans le tissu économique français : 24% ont été créées avant 1900, 20% entre 1900 et 1950.

Les 996 entreprises labellisées représentent actuellement plus de 39 000 emplois et un chiffre d'affaires cumulé annuel de plus de 9 milliards d'euros.

Les entreprises candidates offrent une grande diversité de profils en matière d'effectifs : l'entreprise la plus petite compte une personne, la plus importante emploie plus de 2 500 salariés. Toutefois, la proportion de très petites entreprises est majoritaire parmi les entreprises labellisées (72% des EPV ont moins de 20 salariés).

Au regard de l'exportation, les entreprises labellisées se répartissent en quatre groupes :

- 26% n'a aucune activité à l'exportation
- 29% des entreprises développent une activité épisodique (moins de 15% du CA annuel)
- 16% des entreprises dont les marchés internationaux sont majoritaires dans l'activité de l'entreprise.
- 28% sont des exportateurs aguerris réalisant entre 15 et 50% du CA à l'export

LES GRANDES MARQUES

BACCARAT

DAUVET SA, batteur d'or. (métier en voie de disparition)

LA TECHNI-SOUDURE (technologies avancées)

Au travers de cette présentation, il est démontré que les entreprises familiales ont aussi leur place dans la « labellisation », ce qui contribue à les aider dans leur développement, en s'appuyant aussi sur une notoriété forte et reconnue par le biais du réseau EPV.

▪ SYNTEC Conseil en recrutement

« L'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux »

La Fédération SYNTEC a pour ambition de rassembler l'ensemble des métiers du savoir et représente 70 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 750 000 collaborateurs et un fort niveau de recrutement chaque année, étant donné la croissance des activités.

Cette Fédération rassemble les secteurs de l'informatique, de l'ingénierie, de la formation, des études et du conseil, métiers à forte valeur ajoutée qui sont des moteurs d'innovation et jouent donc un rôle crucial dans le potentiel économique de la France.

Depuis 2010, l'ISEOR intervient auprès du syndicat professionnel de Syntec Conseil en recrutement, dans l'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux.

En effet, cette institution de grande envergure a pour objectifs d'apporter des solutions efficaces à l'ensemble de ses 1250 groupes et sociétés françaises spécialisées dans les professions de l'Ingénierie, des Services Informatiques, des Études et du Conseil et de la Formation Professionnelle.

La 1^{ère} phase d'intervention auprès de Syntec Recrutement, de l'ISEOR, sur la base de ses connaissances et expertises en matière de recherche de coûts cachés dans le processus interne de recrutement :

- Apporter une contribution essentielle sur la notion de « coût du recrutement »
- Apporter des éléments objectifs et validés et ainsi faire preuve de pédagogie auprès des entreprises
- Valoriser le métier de Conseil en Recrutement
- Montrer que l'externalisation coûte moins cher à l'entreprise
- Évaluer des ordres de grandeur financiers de ces coûts cachés dans le cas du recrutement interne
- Approfondissement auprès de 20 acteurs du recrutement indiqués par la Commission Étude et Prospective (5 Dirigeants de cabinet de recrutement et 15 DRH d'entreprises clientes)

- Avis d'expert: rédaction d'une note technique synthétisant de très nombreux diagnostics socio-économiques réalisés par l'ISEOR dans des entreprises identifiant les dysfonctionnements récurrents observés lors d'un processus de recrutement interne et chiffrant leurs impacts économiques à partir de la méthodologie des coûts cachés
- Étude qualitative : conduite par l'ISEOR auprès de 100 DRH et Directeurs du Recrutement
- Conception de l'étude quantitative à conduire par l'IFOP auprès de 500 DRH
- État des lieux de l'avis d'expert :
 - Les coûts composant le coût complet d'un recrutement
 - les coûts visibles
 - les coûts cachés inévitables (entre 13 000€ et 31 000€)
 - les coûts cachés supplémentaires évitables
 - le coût complet minimal - maximal d'un recrutement

et l'étude des impacts d'un cabinet de recrutement sur ses différents coûts.

Premières estimations :

Coût complet maximal d'un recrutement pour une entreprise qui ne recourt pas à un cabinet de recrutement peut atteindre de 73 000€ à 119 000€. (coûts visibles du recrutement + coûts cachés inévitables + coûts cachés évitables)

Cette évaluation correspond au coût d'un échec de recrutement : le coût d'un échec de recrutement pour une entreprise qui ne recourt pas à un cabinet de recrutement peut donc s'établir à 119 000 €.

- Il s'agit de mesurer l'impact de l'intervention d'un cabinet de recrutement : il peut contribuer à réduire les coûts visibles du recrutement jusqu'à 8 000 € au minimum et 54 000€ au maximum.

L'ISEOR, aux côtés de Syntec recrutement, permettra dans la 2^{ème} phase de préciser les coûts réels d'un recrutement en interne ou par le biais d'un cabinet mandaté et d'en préconiser les avantages et inconvénients. Les résultats seront rendus publics en début d'année 2012.

■ SOCIÉTÉ MERMET

« Succession et transformation du management chez Mermet SAS »

Depuis 60 ans, Mermet, fabricant de textile technique, conçoit et fabrique des **tissus techniques et décoratifs** pour le second œuvre du bâtiment. Forte de cette expérience, la société a su développer et assurer sa pérennité grâce à un savoir-faire éprouvé, essentiellement axé sur l'utilisation de la **fibre de verre**. Mermet regroupe aujourd'hui 4 marchés :

- **Protection solaire** (stores extérieurs, stores intérieurs)
 - **Structures tendues** (architecture textile, aménagement d'espace)
 - **Signalétique** (communication graphique et signalétique)
 - **Acoustique** (aménagement d'espace intérieur)
- Mermet est leader dans les tissus de protection solaire destinés au secteur tertiaire

- Fusion en décembre 2010, de deux entités cédées successivement au groupe familial Hunter Douglas néerlandais :
 - Mermet en 2005 : entreprise 100% familiale,
 - XLScreen en 2007 : issue du groupe américain Hexcel,
- CA de +/- 30 M€, 3 sites de production,
- 220 salariés.
- C'est une entreprise non familiale mais posant aussi le problème de transmission
- **Contexte à l'arrivée du nouveau Directeur Général, François Lacquemanne :**
 - 2 entités « frères ennemis », 3 cultures très différentes,
 - Baisse de CA de 60% / 30% en 2 ans,
 - 2 PSE de réduction d'effectifs avec 2 fermetures de sites : départ de 20% des effectifs,
 - Pertes cumulées de 15 M€ en 2 ans pour un CA de +/- 30 M€ en périmètre fusionné,
 - Un management :
 - Sectorisé, paternaliste et « déresponsabilisant » dans une entité,
 - Absent dans l'autre entité depuis 9 mois,
- Un passif juridique lourd :
 - plus de 50 contentieux sociaux en cours
 - 3 procès en qualité de défenderesse au tribunal de commerce, pour des dommages et intérêts > 16 M€

Transformation du management chez Mermet SAS : l'accompagnement de l'ISEOR

- Les résultats 2011 à fin septembre (exemples) :
 - Résultat d'exploitation de + 200 K€ contre 2.390 K€ de pertes totales en 2010),
 - Amélioration dans un atelier enregistrée cette année :
 - 8 points de productivité en plus,
 - baisse de :
 - 25 % des déchets en chimie,
 - 33% des déchets d'un produit intermédiaire,
 - 30% du taux de déchets sur produits finis imputables à un produit intermédiaire,
 - Amélioration de notre performance qualité des produits finis

Les challenges restant à relever :

- démultiplier le courage managérial : abandonner la « servitude volontaire » du personnel,
- accélérer le changement dans un environnement de crise durable et de concurrence intense : c'est notre actualité immédiate,

▪ SOCIÉTÉ STANLEY SOLUTIONS

« Arrivée à la tête d'une entreprise pratiquant le Management Socio-économique »

- Leader de la sécurité électronique professionnelle en France
- 170M€ de chiffres d'affaires
- 120,000 clients
- 1600 collaborateurs
- 38 agences
- 4 PC de télésurveillance

- 2 réseaux : Générale de Protection et Stanley Solutions de Sécurité

Petite histoire :

Générale de Protection

- Quitte le groupe Protection-one en 1999 en situation difficile
- 1999-2008 : Deux LBO successifs pilotés par B. Richerme qui transforme l'entreprise et en font la plus rentable du secteur
- 2008 : Acquisition de GdP par le groupe Stanley (première acquisition en Europe)
- Méthode de Management Socio-Économique en place depuis une dizaine d'années et 18 campagnes de CAPN réalisées
- Entreprise simple et efficace, remarquablement pilotée et très rentable.
- Actuellement, après 10 ans d'autonomie de management, difficulté à s'intégrer dans un groupe mondial, anglo-saxon, prônant l'organisation matricielle

Stanley Solutions de Sécurité

- Acquisition par Tyco de 42 sociétés en France entre 1998 et 2002
- 2002-2010 : management focalisé sur les plans de réorganisation de l'ensemble SDS. Très faible qualité de service et érosion importante du portefeuille de clients
- Tyco vend sa filiale française à Stanley en mars 2010
- B. Richerme prend la tête de SDS et mène une réorganisation importante. Il introduit le MSE en décembre 2010.
- Entreprise complexe, peu efficace, marquée par des réorganisations nombreuses pendant 10 ans.
- Management habitué à travailler dans un groupe anglo-saxon de taille mondiale

Luc Guilmin, Directeur Financier de SDS depuis de nombreuses années, et nouveau Directeur Général de Stanley Solution de Sécurité, est arrivé à la tête de cette entreprise en février 2011, et a souhaité poursuivre le management socio-économique implanté par son prédécesseur, avec l'appui des salariés, qui connaissent et apprécient ce mode de management.

Ses objectifs :

- **Continuité dans la stratégie mise en place**
- **Améliorer la performance économique de Stanley**
- **Construire une entreprise de sécurité, leader sur son marché en intégrant les deux entreprises**

■ SQUARE CIRCLE (cabinet de conseil en Belgique)

« L'appui du management socio-économique du point de vue d'un cabinet de consultant »

Square Circle accompagne plus de 150 entreprises nationales et internationales dans leur performance organisationnelle, notamment sur les aspects de gestion du changement, gestion de la communication, gestion des restructurations et des fusions, des relations entreprises et gestion de crise.

Ce cabinet Belge est partenaire de l'ISEOR depuis 2009 et diffuse le Management socio-économique dans ses entreprises clientes.

Sa présentation porte sur une étude d'implantation de la méthode ISEOR auprès des notaires en Belgique : 6 études notariales de 1 à 15 personnes.

La Belgique compte :

- 1174 études (580 notaires francophones (40%), 843 notaires néerlandophones (60%))
- 1 Fédération (Services aux notaires)
- 2 Conseils communautaires: Français et Néerlandais (Lobbying local, Communication, Relations médias, Formations)

L'idée de cette étude est de mesurer si l'approche socio-économique est une démarche utile pour le notariat permettant de :

- Développer les talents managériaux des notaires
- Développer la productivité, la qualité
- Développer l'attractivité des études pour de jeunes talents
- Préparer le notariat à la perte éventuelle de son monopole
- **Quels investissements matériels et immatériels?**
 - Quel est le 'prix' à payer?
 - Est-ce réaliste?

Les premiers résultats sur la recherche des coûts cachés liés aux dysfonctionnements : une moyenne de 34.500 € par personne et par an qui peuvent être recyclés et réinvestis dans la formation ,achat de logiciels, mutualisation de services...

Les outils les plus appréciés sont les indicateurs de pilotage stratégique ainsi que le plan d'action prioritaire, la grille de compétences, la gestion du temps...et la communication-coordination-concertation (3c) qui motive et cadre les associés et amène une meilleure visibilité des problèmes, de l'avenir, de la gestion.

Les principaux avantages reconnus par les 6 études notariales :

- 1. Une approche à taille humaine**
 - Mobilisation acceptable: temps, énergie
- 2. Forçant à adopter un autre regard sur son activité/ fonctionnement**
 - Regard des collaborateurs
 - Regard des clients
- 3. Effet miroir 'confrontant mais salutaire'**
 - Pour toute l'équipe
- 4. Renforce la cohésion d'équipe**
 - Tous dans le même bateau
- 5. Suscite la participation**
 - Améliorations économiques ET sociales
 - Les collaborateurs se sentent concernés par l'évolution de l'entreprise
- 6. Résultats concrets, assez rapidement**
 - Important pour garder la dynamique
 - Autofinancement se concrétise

Dans l'ensemble, les 3 facteurs clés de la méthode ISEOR sur la profession notariale passent dans le communication claire et régulière sur le pourquoi de l'approche, l'ouverture à la critique (constructive), oser se remettre en question et la transparence dans les rapports humain.

- **Le Groupe NINKASI - Pubs/restaurants/salles de concerts/brasseur – 167 salariés – Lyon**

« L'appui du Management Socio-économique dans le secteur culturel »

Le Groupe Ninkasi est né en 1997 sous l'impulsion d'une jeune équipe d'entrepreneurs, porteuse d'un projet original visant à défendre la diversité et l'authenticité. Ces valeurs se sont développées dans trois grands types d'activités : une fabrique de bière artisanale, l'activité de pub-restauration et l'activité de production de spectacles musicaux.

L'entreprise a connu une forte croissance et dispose de plusieurs implantations à Lyon et dans sa proche région.

- 6 établissements, à Lyon et Villeurbanne
- 167 salariés, soit 137 équivalents temps plein
- Un chiffre d'affaire de 9,6 M€
- 600 000 personnes fréquentent nos établissements chaque année
- 320 000 couverts servis par an
- 685 spectacles sur la saison 2010-2011 pour près de 90 000 spectateurs

Implantation du Management socio-économique depuis 2005, pourquoi et quels sont les résultats :

Il s'agissait d'organiser une maîtrise plus sereine de l'entreprise grâce à la structuration des équipes et au développement de méthodes de management partagées

Sous les effets bienfaisants du diagnostic, l'effet-miroir, l'avis d'expert, la mise en place de Groupes de projet co-animés avec l'ISEOR, quelques résultats :

- Construction d'une hiérarchie plus adaptée et souple
- Implantation d'outils : de gestion du temps, tableaux de bord de pilotage, grilles de compétences et de comportements, dispositif de communication-coordination-concertation
- Création de la cellule d'intervenants internes
- Une stratégie qui met en confiance Direction et collaborateurs
 - concertée, partagée, négociée et coordonnée
 - déployée jusqu'à chaque collaborateur
- Mise en place de dispositifs de gouvernance :
 - plan d'action prioritaire, contrats d'activité périodiquement négociables pour tous les collaborateurs assortis d'un intéressement
- **Résultats immédiats liés aux dysfonctionnements :**
 - Un dispositif de formation : 4200 heures de formation l'année dernière, soit 6 jours par an et par salarié
 - 69% formation sur le terrain (décentralisée : réalisée par les encadrants et des collaborateurs)
 - 19,7% dispositif de formation interne (centralisé)
 - 11,3% formation externe
 - Régulation des dysfonctionnements en réduisant les sur-sollicitations sur les commandes internes des fournitures, en révisant les paramètres de paie, en améliorant la communication-coordination-concertation, en réorganisant les bases documentaires et en formalisant leur fonctionnement...

Des projets pour l'avenir :

- Déménagement et agrandissement de la fabrique de bière
- Ouverture d'un nouvel établissement à Tarare
- Ouverture d'une distillerie
- Réaménagement complet du NINKASI GERLAND
- Développement d'un réseau de franchisés du NINKASI

▪ AFPE (Girfas en Bretagne)

« L'enseignement du Management Socio-économique pour les entreprises familiales ou non »

• La question du passage de relais ramène à la notion de témoins

Dans le sport, la synchronisation *fait* la performance de l'équipe et pour cette grande entreprise, c'est la même chose. Les témoins sont d'une importance capitale dès lors que l'on parle de transmission.

• Qu'est-ce que l'AFPE

Un organisme de formation : la formation, un métier de même que l'ISEOR – 2.000 étudiants et stagiaires par an sur 3 Sites – 72 salariés permanents – 660 vacataires – 5,7 M€ de budget.

2003 – 2009 : + 35 % - Une organisation interne inchangée : avec le développement, 30 collaborateurs pour une seule Directrice (Saint-Brieuc), pas d'accompagnement au management, moyenne d'âge des 6 Directeurs (trices) à l'été 2011 : 53 ans

• Problématique :

Des salariés en surchauffe : plaintes dans les réunions, au Conseil d'Administration. Il demeure l'impression d'être « tous débordés ». Une enquête sur le stress au travail est envisagée car il y a un vrai risque de « cocotte minute ».

Un contexte en bouleversement : nouvelles dispositions législatives – montée des logiques de concurrence – raréfaction des fonds publics.

2009 - l'AFPE dans le groupement GIRFAS Bretagne : le choix de « se serrer les coudes » entre concurrents d'autrefois, face aux risques de demain.

• L'intervention du management socio-économique (dit MSE) depuis un an.

Après un diagnostic intégral : novembre 2010 à janvier 2011, le premier constat repose sur le moment un peu difficile de « l'effet miroir ».

Un Groupe de projet intégral va voir le jour en février 2011, afin d'entamer sur des propositions d'amélioration concertées

En Septembre 2011, une première évolution du schéma directeur de l'organisation interne est en cours, avec la création d'un niveau hiérarchique intermédiaire : vers un management de proximité – pas plus de 10 collaborateurs pour un responsable hiérarchique.

Les nouveaux « Responsables de pôles », moyenne d'âge été 2011 : 42 ans. Écart entre les Directrices et ces nouveaux responsables : plus de 10 ans, soit une génération professionnelle.

- **Une organisation responsabilisante, performante, évolutive :** déléguer davantage pour raccourcir les circuits de décision et libérer du temps (reconversion des coûts cachés) – la performance est économique et sociale – être en capacité de changer encore notre organisation demain (missions expérimentales d'un an). Mais pour cela, il faut accompagner et former des responsables à certaines « réflexes professionnels » (situer les choses dans leur chronologie, ne pas répondre tout de suite à tout...). Et inventer de nouveaux modes de coopération et de communication accompagnée (3C).

Des changements importants sont déjà visibles dans les équipes :

- **climat général de coopération :** on se parle davantage avant les décisions (ex. recrutement des personnels en CDD de remplacement) – des changements de bureaux qui se passent « dans la bonne humeur » (*globalement*)
- **évolution de la charge de travail individuelle :** modifications perceptibles dans les heures d'arrivée et de départ des cadres (55% du personnel)

Une implantation à poursuivre :

- **éventails de délégation :** un gros travail, très attendu

- **Les outils de pilotage de l'ISEOR à mettre en place : PASINTEX, PAP, CAPN** : un travail pour 2011 - 2012
- **de la formation à la clé** : indispensable, en « Grappe » (équipe) et *in situ*, en individuel, à Écully, en formation inter-entreprises
 - **En ce qui concerne le passage de relais** :
 - des ratés encore possibles, mais des solidarités nouvelles (ex. négociation sur répartition de charge de travail entre deux secrétaires)

- **Une logique de développement renouvelé**

- **les personnes passent, les outils restent, les personnes se passent les outils...**

De nouvelles alliances possibles : en interne, mais aussi et surtout dans les partenariats externes, du fait d'une conviction renforcée (le développement est vital), et d'une disponibilité retrouvée

Redonner du souffle pour penser le changement : l'équipe de Direction, globalement, voit sa moyenne d'âge baisser de 5 ans – le DG doit pouvoir compter davantage sur la responsabilité concertée et synchronisée à tous les niveaux, pour pouvoir lui-même se concentrer sur les priorités stratégiques vitales pour l'entreprise. Mais cela pose la question des modifications de positionnement des acteurs, à deux niveaux : celui des Directrices qui doivent devenir vraiment « managers », celui du DG, qui doit déléguer plus et autrement.

- **Et les enjeux de transmission...**

- transmettre des *normes*, et pas uniquement des savoir-faire : l'attention portée aux idées de l'autre plus qu'à son comportement professionnel immédiat, l'attention accordée à « la vie sans moi », c'est-à-dire la capacité de tout projet humain à être pérennisé en l'absence de ses premiers responsables,
- les relais : les nouveaux « Responsables de pôles », encadrement intermédiaire, qui peut-être seront demain encore davantage responsables ?
- les témoins : les outils du Management socio-économique, qu'on partage et qu'on pourra se passer les uns aux autres (=qui servent de témoins)... ...mais aussi l'ensemble des acteurs, administrateurs, dirigeants salariés, et ensemble des salariés (=qui sont des témoins : demain nombre d'entre eux seront encore là, même si le dirigeant n'y est plus).

■ **La CCI du Loir-et-Cher (Chambre de Commerce et d'Industrie)**

« L'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux »

La particularité de la CCI est le développement des entreprises sur son territoire, et pour répondre au sujet de cette 24^{ème} édition du colloque d'automne de l'ISEOR, deux problématiques sont exposées : **comment envisager de placer le management socio-économique au sein de la CCI et comment permettre la diffusion de cette méthode dans les entreprises du Loir et Cher.**

Petit rappel :

Il y a 305 000 habitants dans le Loir-et-Cher et 500 collaborateurs à la CCI. Le tourisme est le principal facteur d'activité et l'engagement de la CCI est un appui aux entreprises, tous secteurs confondus.

La CCI est également porteuse de projets et c'est sur cette notion que la CCI du Loir-et-Cher souhaite accroître son activité.

Par effet de levier sur plusieurs entreprises en simultanée, de nombreuses initiatives de qualité des infrastructures ont vu leur projet accompagné de plans avec le Conseil Général, le Conseil National et le Conseil Européen ;

Une forte initiative des clubs d'entreprise pour tisser du lien et entraîner un effet de groupe, a été constatée.

La CCI du Loir et Cher met en place un dispositif de sensibilisation pour :

- Éveiller le chef d'entreprise à la prise de décision
- Développer les compétences internes des entreprises : (orientée vers le futur)
- Accompagner le Chef d'entreprise dans le dispositif socio-économique

L'action de sensibilisation passe incontestablement par l'évaluation - dès le début de l'action - des gains qu'il est en droit d'attendre de l'adoption de la démarche, sans oublier la capacité d'animation, d'entraînement et de remise en cause c'est-à-dire l'agilité de son entreprise.

- Mesurer les facteurs-clés de succès vis-à-vis des collaborateurs, passant par la motivation très forte du décideur et sa persévérance, une communication plus forte ou renouvelée, une implication et exemplarité du haut management, une explication quant à la rigueur vis-à-vis du « standard » ISEOR, la complétude de la démarche...

Retour d'expérience sur l'introduction de la méthode ISEOR dans cette CCI

- Introduction rapide des outils de pilotages de l'ISEOR, par exemple le CAPN (Contrat d'Activité Périodiquement Négociable) en lien avec la prime d'objectif, très tôt prouvant l'engagement gagnant-gagnant. Pour le premier CAPN la prime est fixe afin d'assurer une cohésion autour du projet
- Ateliers de fixation d'objectifs (=> partage d'une doctrine commune),
- Humilité sur l'état des lieux,
- Implication de l'intégralité du personnel... en quelques mois, chacun avec des objectifs clairs, collectifs et individuels, en cohérence globale par rapport à la performance d'ensemble.
- Un suivi mensuel (pilotage) de l'avancement des travaux et des indicateurs de performance,
- Un rythme qui oblige ne serait-ce que par réaction de fierté naturelle

Le FOREM en Belgique (Service public régional de l'Emploi et de la Formation professionnelle)

« Management Socio-économique et modernisations des services publics en Belgique »

Cœur de métier du FOREM

« Le cœur de métier du FOREM est l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité et la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs et de leurs offres d'emploi »

- Contribuer au rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi par:
 - l'accompagnement des demandeurs d'emploi
 - la gestion des offres d'emploi
- Développer et identifier les compétences des demandeurs d'emploi
- Développer et renforcer les relations avec les Opérateurs sur le marché de l'emploi => mission de Régisseur
- Analyser le marché de l'emploi et de la formation
- Exécuter des activités de financement des aides à la promotion de l'emploi et des programmes d'emploi ou de formation des travailleurs

Quelques chiffres :

242 917 demandeurs d'emplois fin 2010

94 012 accompagnements individuels

212 225 d'offres d'emplois gérées

Plus de 5 millions d'heures de formations

Effectif de 3 696 personnes

En 2001, l'expertise de l'ISEOR est entrée au FOREM :

Implantation en profondeur des outils et pratiques :

- Formation de la totalité du personnel – Plus de 4.000 personnes
- 28 diagnostics et projets verticaux
- En moyenne: 25.000 € coûts cachés par personne, par an
- 7 évaluations => taux de conversion des coûts cachés en création de valeur ajoutée: 38%
- Audits de PAPs, de grilles de compétences, de staffs et évaluation des pratiques managériales
- Un réseau permanent d'intervenants internes – Actuellement: 19 actifs

Une étape majeure à partir de 2006: la mise en place approfondie du contrôle de gestion socio-économique avec comme base:

La gestion du temps

Le calcul des coûts de revient des activités

Un accompagnement permanent des opérationnels par les contrôleurs de gestion et les intervenants internes

Défis majeurs et Ressources limitées

Durcissement du contexte socio-économique depuis 2008

Politiques de rigueur ...voire d'austérité avec pressions sur les dépenses publiques

Turbulences autour du FOREM – principal OIP (Organisme d'Intérêt Public wallon)

Nouveau contrat de gestion – 2011/ 2015 comportant des défis majeurs, notamment en matière de:

- produits-services: orientation clients avec approches différenciées des demandeurs d'emploi et des employeurs
- gouvernance: nouveaux dispositifs
- d'organisation: révision de l'organisation et des processus sur base d'un re-engineering complet
- gestion: organisation orientée sur les résultats

Exigence incontournable: dégager en interne des marges supplémentaires d'autofinancement par conversion des coûts cachés en valeur ajoutée

Mise en place du contrôle de gestion socio-économique en élaborant 5 axes stratégiques

- Améliorer l'allocation des temps disponibles en interne
- Augmenter les capacités de financement par des réductions de dépenses externes
- Développer des politiques complémentaires de croissance de la production et des recettes
- Poursuivre la mutation du FOREM vers une organisation socio-économique
- Organiser le pilotage et l'accompagnement des actions en renforçant le contrôle de gestion socio-économique

Quelques résultats fin 2010

Gains qualitatifs – Quelques exemples

- Amélioration de la procédure de traitement des factures au sein du service comptabilité
- Meilleure sensibilisation des agents à une utilisation économe des ressources
- Amélioration de la gestion des déchets sur base de la qualité des tris
- Renforcement des procédures liées aux marchés publics => plus grande sécurité
- Simplification des documents et procédures « qualité »

- Meilleure répartition des tâches au sein du service « Gestion immobilière »
 - Développement des collaborations entre les services du Support et ceux de FOREM
- Conseil dans la mise en place de l'accompagnement individualisé

Gains quantitatifs

Amélioration de la productivité

Gains financiers

Réduction des comptes de charges...à production globalement croissante

La coopération avec l'ISEOR s'étend sur 2011 – 2012 sur :

- Renforcement du dispositif de gestion des actions d'amélioration de l'efficacité et extension dans les zones non encore couvertes
- Harmonisation des méthodes de calcul des coûts de revient des activités
- Passage d'un budget de reproduction à un budget économique basé sur les volumes et coûts de revient des activités
- Focus sur la transversalité

▪ **NORSYS – Société informatique – logiciels de pilotage – Maroc – 30 salariés**

« Mise en place de la méthode Socio-économique »

La problématique générale : le Maroc est en mouvement...

- De nombreux indicateurs s'améliorent
- Développement considérable des infrastructures
- Mise en place de l'INDH, de l'AMO, e-gouvernement
- Réformes du cadre législatif, du statut de la famille
- Ouverture du paysage médiatique
- Nombreux programmes de relance: mise à niveau industrielle:
- Plan émergence/Envol, Plan Azur, Plan Biladi, Plan Rawaj, Plan Maroc vert, Plan Ibhar, etc...

En 2010, la société NORSYS a fait appel à l'ISEOR pour un diagnostic socio-économique afin de voir les dysfonctionnements dans l'entreprise, qui lui enlèvent une partie de ses bénéfices potentiels.

Le but du diagnostic socio-économique est de mettre en exergue les dysfonctionnements et leurs effets, il s'agit donc de décrire et d'expliquer la liaison suivante :

- Dysfonctionnements élémentaires – Régulations - Coûts cachés

Les premières constatations ont été sur :

- La favorisation de la collaboration
- L'organisation de réunions plus régulières
- L'établissement de procédures plus souples et flexibles
- L'amélioration de la communication interne

Des nouveautés appréciables

Politique RH

◇ Entretien de fin d'année : double évaluation

◇ Formation chaque année : technologie, méthode, CMMI

Un investissement correspondant à 6,3 % de la masse salariale, 95 % des salariés formés en 2 ans

◇ Comité d'entreprise

- Politique de rémunération

◇ Salaire

- ◇ Prime de performance individuelle
- ◇ Prime de performance collective

- Management participatif
- ◇ Comex, force de proposition à la direction
- ◇ Séminaire annuel avec tous les salariés

Une stratégie pour 2013

Économique : Rester compétitif au niveau des coûts

Compétence : continuer le développement des compétences métier et technologique

Développement : multiplier le volume de projets réalisés par 2

Présentation de Véronique Zardet et Henri Savall « l'entreprise généalogique : esquisse conceptuelle et recherche en perspective » (cahier de recherche ISEOR)

L'entreprise généalogique est consciente de posséder un **patrimoine incorporel** précieux pour sa survie-développement. Sa stratégie vise à le léguer aux générations futures d'acteurs, propriétaires et salariés. L'expression entreprise généalogique est une **métaphore**. La métaphore est un outil linguistique propre à communiquer des idées. C'est ainsi que les énoncés théoriques, scientifiques, techniques et pédagogiques sont peuplés de métaphores.

L'utilité d'une métaphore est de cristalliser un ensemble de messages, ce qui facilite leur mémorisation et leur emploi par les acteurs au sein des entreprises et des organisations, dans le cadre de leurs pratiques managériales.

La limite de la métaphore de l'entreprise généalogique réside dans le fait que ce qui est transmis dans les gènes semble l'être automatiquement, alors que ce que l'entreprise généalogique transmet, d'une génération à l'autre, exige de sa part une réelle volonté politique, un savoir-faire pédagogique, voire diplomatique, de haut niveau et structuré. Cela implique des techniques de communication et d'animation participative des équipes de collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation, depuis la gouvernance, la direction générale, le comité de direction et l'encadrement, jusqu'au personnel de base, ainsi que les principales parties prenantes de l'entreprise : les représentants du personnel, les principaux clients et fournisseurs, de même que les institutions de proximité. Il existe deux sortes d'entreprises généalogiques : familiales et non familiales.

La **raison d'être** d'une entreprise généalogique a deux caractéristiques : une stratégie et une politique générale orientées vers la durabilité et la pérennité de l'entreprise d'une part et, d'autre part, une rationalité économique de l'entreprise généalogique se mesurant à long et à très long termes, et non dans les fluctuations à court terme, année après année.

I – Portée du concept d'entreprise généalogique et contribution à la performance durable.

L'analyseur-clé de l'entreprise généalogique et de sa rationalité économique n'est pas la maximisation du profit ou de sa capacité d'autofinancement, mais la progression aussi continue que possible des principales variables de sa performance à moyen et long termes : chiffre d'affaires, valeur ajoutée sur coût variable, capacité brute d'autofinancement, résultat net, ainsi que les ratios correspondants calculés par heure d'activité ou par tête.

A - Genèse du concept :

L'expression « entreprise généalogique » a été explicitée pour la première fois au cours d'une séance de travail d'Henri Savall et Véronique Zardet avec les deux dirigeants fondateurs de l'entreprise Brioche Pasquier : Serge et Louis Marie Pasquier en 1998.

Cette explicitation datée est le résultat de l'émergence de ce concept en amont de cette séance, au cours de différents processus d'intervention socio-économique dans différents types d'entreprises. Comme dans une gestation, l'embryon de ce concept se trouve dans l'acte de naissance de la théorie socio-économique publiée en 1974 (Savall, 1975, 1977, 2010, 2011). Elle énonce, en effet, que la création de valeur économique est centrée sur l'investissement en potentiel humain, hypothèse validée par les nombreuses expériences-pilotes qui ont permis de développer ce concept, d'en tester l'opérationnalité, d'en préciser des méthodes pratiques et d'en mesurer les résultats et les impacts sur la performance durable des entreprises... Les nombreuses recherches-interventions qui ont permis de consolider la théorie socio-économique ont choisi comme objectif fondamental prioritaire le concept de **performance économique durable** des organisations, par opposition à la maximisation du résultat toujours éphémère, fluctuant et fragile.

La théorie socioéconomique s'inscrit donc dans la recherche de création de richesses matérielles et incorporelles durables, dans le cadre d'un régime économique décentralisé, le seul qui permet la maximisation des initiatives fructueuses, l'autonomie féconde des agents économiques (individus, équipes, entreprises, territoires...), l'indicateur de résultat étant constitué par la maximisation de la **valeur ajoutée** partageable entre les parties prenantes et non par la maximisation du seul profit.

Elle repose aussi sur la conception unifiée de l'humain à la fois citoyen, consommateur et producteur et considère donc comme une aberration les suppressions, non planifiées à moyen terme, des emplois qui mutilent simultanément la capacité d'offre et de demande sur les marchés des biens, des services et de l'emploi et ralentissent de ce fait, le progrès économique (Bernácer, 1922, 1955 ; Schumpeter, 1950 ; Savall, 1975 ; Bartoli, 1977 ; Allais, 2007).

On pourrait ainsi qualifier le cadre institutionnel de la théorie socioéconomique comme le **capitalisme socialement responsable** (CSR !), dont le cœur du noyau dur est l'**entrepreneuriat** et l'**intrapreneuriat**, considérés simultanément comme les moteurs robustes du développement économique durable, et principaux générateurs du bien-être social durable et responsable (cf. aussi Perroux, 1948, 1975, 1981).

Sans ce choix paradigmatique, la notion d'entreprise généalogique n'aurait pas de sens et ne présenterait pas d'intérêt particulier, ou n'apporterait pas de contribution significative.

À l'heure où les marchés financiers et spéculatifs (fluctuations délirantes des matières premières) montrent depuis plus de trois décennies le spectacle des achats et des reventes des grands groupes « par appartements », la notion d'entreprise généalogique peut apporter un éclairage prometteur quant aux normes à inventer, afin de donner aux PME de toutes tailles (toutes petites, petites et moyennes grandes entreprises) la place qu'elles méritent dans la dynamique du développement économique et social des sociétés modernes.

L'entreprise généalogique pourrait être aussi un **stabilisateur** des fluctuations erratiques, voire chaotiques, des performances d'entreprises, en contrepoids des évolutions technologiques effervescentes dont la rapidité désoriente les acteurs dans les entreprises (dirigeants, cadres, personnels) ainsi que les marchés.

L'idée de généalogie se nourrit de la notion d'**apprentissage**, processus qui permet l'acquisition progressive d'un patrimoine robuste, matériel et incorporel, ainsi que la réalisation d'investissements de ressources actuelles, afin de dégager des résultats futurs, si possible améliorés.

B – Le patrimoine généalogique

Le patrimoine transféré par l'entreprise d'une génération à l'autre est constitué, certes, de biens matériels (immobilisations et fonds de roulement), mais surtout de **biens incorporels**

sans consistance physique. Ces derniers sont devenus le facteur **primordial** des performances des organisations et de leur compétitivité durable.

L'entreprise généalogique est un concept qui attire donc l'attention des théoriciens et des praticiens sur la priorité qu'il convient d'accorder à **l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** (IIDQPH) (Savall, 1974 ; Savall, Zardet, 1995, 2007, 2008). Celui-ci constitue le principal lien entre les différentes générations d'acteurs qui composent l'effectif des entreprises et des organisations.

Le patrimoine à privilégier dans le transfert **intergénérationnel** se compose des **savoir-faire capitalisés**, c'est-à-dire incarnés dans les pratiques vivantes des acteurs et structurés dans la mémoire collective de l'entreprise. Ce capital de savoir-faire comprend les capacités de :

- création de nouveaux produits, biens et services
- innovation dans l'approche de nouvelles clientèles, de nouveaux marchés
- détection, par la veille stratégique, et intégration des nouvelles technologies à incorporer dans les modes de production ainsi que les produits.
- attraction de personnels à recruter, jeunes et moins jeunes.
- fidélisation relative des personnels de tous niveaux (direction, encadrement, personnel) ainsi que des principales parties prenantes (clients, fournisseurs, institutions territoriales).
- rebondissement face aux phénomènes de la tétranormalisation (Savall, Zardet, 2005 ; Bessire, Cappelletti, Pigé, 2010 ; Savall, 2010 ; Zardet, Bonnet, 2010)

Au cœur de cet investissement généalogique se trouve l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain (Savall, Zardet, 2007, 2008). En effet, les entreprises dotées de stratégies proactives de type socioéconomique obtiennent deux sortes de résultats qui constituent leur performance économique globale :

- les-dits résultats immédiats, qui correspondent aux indices traditionnels de marge brute d'autofinancement et de résultat net,
- la création de potentiel, constituée d'investissements immobilisés, brevets, modèles, ainsi que de l'acquisition de compétences nouvelles, conservées par l'entreprise grâce à la formalisation de ses savoir-faire « (knowledge management) » et à la fidélisation des collaborateurs porteurs de ces savoir-faire vivants et productifs de valeur économique.

C – Structures mentales de l'entreprise et transmission généalogique

Selon la théorie socioéconomique, les **structures mentales** sont des comportements collectifs qui se sont incrustés et stratifiés dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est la partie relativement stable et partagée des comportements des groupes qui constituent la population de l'entreprise et qui influence les comportements individuels. Contrairement à la notion de culture d'entreprise, au singulier, qui insinue qu'il y a une homogénéité de comportement collectif, typique de l'entreprise, le concept de structures mentales s'exprime toujours au pluriel, comme on le fait de l'expression « les usages, les us et coutumes », afin de reconnaître ce que l'observation scientifique (Savall, 1977) du fonctionnement des organisations (Savall, Zardet, 2004) a montré, à savoir qu'une entreprise est un ensemble composite et disparate de micro-cultures très variées, en interaction et évolutives.

Le noyau dur relativement stable des structures mentales est ce que l'entreprise généalogique s'efforce et parvient, plus au moins bien, à transmettre au fil des années et de l'histoire de l'entreprise. De ce fait, les structures mentales font partie du patrimoine généalogique incorporel.

Les conditions de **légitimité** du patrimoine généalogique résident, selon une approche pragmatique privilégiant l'observation, dans le fait que les générations suivantes aient accepté et se soient appropriées tel ou tel élément du patrimoine généalogique, en l'exploitant dans les nouveaux contextes stratégiques qui jalonnent le cours des évolutions sociétales, notamment en matière de produits, marchés, technologies et ressources humaines (ou plutôt selon notre terminologie, le potentiel humain).

Les limites de l'entreprise généalogique, les **risques** singuliers auxquels elle est confrontée c'est la **sclérose** et la **consanguinité**, causes principales de sa perte de dynamique au fil du temps, lorsque l'entreprise ne parvient pas à le traquenard de l'enfermement, du repli sur soi, de la myopie ou de l'aveuglement vis-à-vis des évolutions de son **milieu ambiant, économique, social et environnemental** (ESE). Paradoxalement, les succès répétés de l'entreprise généalogique apparaissent comme son principal adversaire. L'assurance, la fierté et parfois l'arrogance qui en découlent, provoquent des comportements suicidaires se traduisant par un ralentissement des innovations, une négligence de la veille concurrentielle et une carence de vision prospective. La plupart des entreprises montrent, en effet, une tendance au court-termisme dans l'analyse, la décision et la mise en œuvre stratégiques. On confond aussi, dans ces entreprises, l'exigence actuelle du marché, dont le porte-parole est la fonction marketing avec l'indispensable invention d'une vision stratégique qui exige, au contraire, une réelle **imagination prospective**.

II - Le programme de recherche de l'ISEOR sur les entreprises et les organisations généalogiques.

Les leçons tirées de nos recherches actuelles et passées sur l'entreprise généalogique nous permettent de formuler un ensemble de questions et de thématiques qu'il convient d'étudier, d'approfondir et d'expérimenter.

A – Premiers résultats des recherches exploratoires

Les recherches-interventions (Savall, 1977 ; Moisdon, 1984 ; Savall, Zardet, 1987, 1996, 2004, 2011 ; Fièrè, Savall, 2007) que l'iseor a conduites dans plus de 1200 entreprises, dans 70 secteurs d'activités industrielles, tertiaires et de service public, dans 35 pays sur 4 continents permettent de tirer une conclusion provisoire. Il apparaît désormais que l'hypothèse fondamentale de la théorie et du management socio-économiques est que la **capacité de performance durable** de l'entreprise serait de nature généalogique, puisque liée à la transmission d'un patrimoine incorporel centré sur le potentiel humain, c'est-à-dire anthropocentré.

Nos expériences ont révélé quelques caractéristiques majeures de l'entreprise généalogique. Elle est durable, pérenne, à croissance endogène hybride, interne et externe, anthropocentrée et elle a une vocation et des métiers génériques stables quoique évolutifs.

Il apparaît, d'ailleurs, que l'entreprise généalogique a une forte **capacité d'intégration** négociée et progressive dans sa stratégie de croissance externe. Il semble aussi que le management de type socio-économique soit particulièrement pertinent pour les entreprises à tendance généalogique.

Au cœur du patrimoine généalogique se trouve la capacité de **négociation stratégique**, à court, moyen et long termes, avec les principales **parties prenantes** de l'entreprise. L'entreprise généalogique serait un facteur qui favorise le développement de la responsabilité sociale durablement supportable (Savall, Zardet, 2003).

Il conviendrait d'étudier deux types de transmission, la transmission de développement durable de l'entreprise par opposition à la transmission de prédation destructive du patrimoine généalogique. Cette dernière conduit, en effet, à la perte d'autonomie de l'entreprise d'origine, le plus souvent par dilution dans un grand groupe.

Il existe aussi des entreprises généalogiques non familiales telles qu'Apple ou Générale de Protection. Cette entreprise, par exemple, a traversé quatre groupes internationaux différents en dix ans, avec changement de gouvernance mais maintien de l'équipe de Direction et d'encadrement et stabilité du modèle de management socio-économique.

Dans la catégorie des entreprises familiales, les cas de l'entreprise Brioche Pasquier, dans le secteur des produits de grande consommation et de la grande distribution, et celui de Technord, dans le secteur des services aux entreprises de haute technologie, correspondent à la catégorie des entreprises généalogiques.

Les contre – exemples d'entreprises non généalogiques sont la toute petite entreprise en création, euphorisée et à mortalité précoce, ou les grands groupes à démantèlements croisés, du fait de leur pratique de ventes par appartements qui constituent des organisations à géométrie variable et périodiquement mutilées.

B – les questions sans réponses ou à approfondir

Les recherches futures sur l'entreprise généalogique devraient permettre de découvrir et d'expérimenter les réponses aux questions soulevées par la confrontation des entreprises à des environnements de plus en plus vastes et complexes (Morin, 1990 ; Savall, Zardet, 2005). Ces questions peuvent être regroupées en quatre thèmes : la transmission et le management intergénérationnel, le contenu du patrimoine généalogique, la stratégie et la dynamique d'innovation permanente, ainsi que la cohésion comme facteur de performance durable.

a) la transmission et le management intergénérationnel

Pourquoi transmettre le patrimoine génétique ? La transmission résulte-t-elle de stratégies délibérées ou, au contraire, « naturelles » et spontanées ?

Quelle dose d'investissement incorporel faut-il prévoir pour entretenir la transmission généalogique ? L'évolution rapide de l'environnement économique social et environnemental favorise-t-il la transmission généalogique ?

La carence de management intergénérationnel délibéré constitue-t-elle un risque de désagrégation de l'entreprise et de régression de la performance globale durable ? Observe-t-on une tentation de transmission spéculative, plutôt que la transmission généalogique, dans les fusions-acquisitions ?

Les parties prenantes de l'entreprise généalogique tirent-t-elles plus d'avantages de ce type d'entreprise ?

Les dites « valeurs de l'entreprise » sont-elles immuables et transmissibles ?

b) le contenu du patrimoine généalogique

Quel est le contenu du patrimoine génétique ?

Quelle doit être l'implantation de l'entreprise généalogique, entre l'enracinement territorial et la diversification géopolitique due à la mondialisation des marchés ?

La capacité d'innovation multidimensionnelle (produits, marchés, technologies, potentiel humain et organisation) est-elle un élément primordial du patrimoine génétique ?

c) stratégie et dynamique d'innovation vs stratégie suiviste d'imitation

Comment reconnaître le noyau stable du patrimoine généalogique vu la complexification de l'environnement économique, social et environnemental (ESE) et la sophistication des stratégies pertinentes, efficaces et efficientes ?

Les règles du jeu fondamentales qui structurent le fonctionnement de l'entreprise sont-elles soumises à une révision périodique et à quel rythme ?

Les conditions d'efficacité et d'efficience durables de l'entreprise sont-elles de nature dialectique, en assurant une stabilité dynamique ?

L'entreprise généalogique gagne-t-elle à être anthropocentrée, la « nature humaine » étant moins instable que les produits, marchés, technologie, qui sont plus rapidement obsolètes ?

L'entreprise généalogique fait-elle mieux, que d'autres, face aux désarrois stratégiques des acteurs pris dans le tourbillon des évolutions multiples actuelles et futures, parfois erratiques ?

Vocation et raison d'être de l'entreprise généalogique sont-elles évolutives, sans perdre pour autant leur identité?

d) La cohésion, facteur de performance durable

La théorie du socle stratégique montre que le niveau de performance durable de l'entreprise est fonction de son degré de cohésion (Savall, Zardet, 2005). Une question se pose, la cohésion est-elle plus facile à entretenir dans l'entreprise généalogique ?

Quel dosage des ressources de l'entreprise faut-il dédier à la maintenance de la cohésion considérée comme le socle de la performance durable ?

L'entreprise généalogique est-elle ou non plus citoyenne qu'une autre, c'est-à-dire propre à assumer une part significative de ladite responsabilité sociale (RSE) (cf. théorie de l'Homme éclaté) ? Cette citoyenneté est-elle ou non facteur de cohésion interne de l'entreprise ?

L'évaluation de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain (IIDQPH) a fait apparaître un taux de rentabilité très élevé, entre 200 et 4 000% sur un échantillon de 40 entreprises employant 6 500 personnes au total. Observe-t-on des résultats analogues sur un plus vaste échantillon d'entreprises ?

En guise de conclusion :

Le concept d'entreprise généalogique est utile pour éclairer les problématiques issues des excès du « court – termisme » ambiant qui imprègne les modèles et les pratiques de management stratégiques et opérationnel. En effet, ceux-ci ont du mal à faire face aux nombreuses manifestations de la **volatilité**, qu'il s'agisse du marché financier, du marché des fusions – acquisitions, du marché spéculatif des matières premières, de l'énergie et du foncier, ou du marché des biens et services dont l'obsolescence s'accélère ou encore, « last but not least », du marché de l'emploi où les comportements des recrutés et la résurgence paradoxale de la rotation du personnel, en dépit de la crise, doivent nous interpeller.

Toutefois, deux questions délicates resteront posées : quelle sera la durée de vie de l'entreprise généalogique ? À partir de quel degré d'évolution, de quel niveau de mutation de l'entreprise, celle-ci aura-t-elle perdu son caractère généalogique et sera devenue méconnaissable par rapport à son identité originelle. Ainsi, par exemple, la mutation stratégique de l'entreprise Boussois-Souchon-Neuvesel, PME française dynamique du secteur du verre, devenue BSN, puis BSN - Danone pour se développer de plain pied dans le secteur agro-alimentaire, en tant que très grande entreprise mondialisée à stratégie financière, dénommée Danone.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIS, M. (2007) : La Mondialisation, la destruction des emplois et de la croissance, Paris, Editions Clément Juglar.
- BARTOLI H. (1977). Economie et création collective. Paris : Economica.
- BERNÁCER G., (1922). La teoría de las disponibilidades como interpretación de las crisis y del problema social (La théorie des disponibilités comme interprétation des crises et du problème social). *Revista Nacional de Economía*, Madrid, Barcelona.
- BERNÁCER G., (1955). Una economía libre sin crisis y sin paro (Une économie libre sans crises et sans chômage). Réédition, 1956, Madrid : Aguilar.
- BESSIRE, D, CAPPELLETTI, L., PIGÉ, B., coord.(2010) .Normes : origine et conséquence des crises.Paris : Economica.
- FIÈRE, D., SAVALL, H., (2007). *Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion*, Congrès International - ISEOR - Academy of Management (AOM) Division "Research Methods", Lyon
- MOISDON J.-C. (1984). « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 61-73.
- MORIN E., (1990). Introduction à la pensée complexe, ESF.
- PERROUX, F., (1981). Pour une philosophie du nouveau développement. Paris : Aubier.
- PERROUX F., (1975). Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre général. Paris : Dunod.
- PERROUX, F., (1948). Le capitalisme. Paris: PUF.
- SAVALL, H., (2010). Bouleversement des marchés et pilotage stratégique des organisations : menaces et opportunités, in BESSIRE D., et al. Normes : origines et conséquences des crises, op. cit.

- SAVALL, H., ZARDET, V. (2007). L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qualimétriques de cas d'entreprises. II^e Congrès transatlantique d'audit, contrôle et gestion des coûts, Iseor-IIC-American Accounting Association.
- SAVALL, H., (1977). Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain. Conférence au Collège de France (1977). publiée dans la revue *Economie Appliquée*.
- SAVALL, H., (1974-1975). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* (1^{re} édition), Dunod, Traduit en espagnol : *Por un trabajo más humano* (Tecniban, Madrid, 1977, réédition : IAP(USA,2011) et en anglais : *Work and people, an economic evaluation of job enrichment* (Oxford University Press, 1981, réédition IAP (USA, 2010).
- SAVALL, H., (1975). G. Bernácer : *l'hétérodoxie en science économique*, Collection Les grands économistes, Dalloz. Réédition : IAP (USA) : sous presse.
- SAVALL, H., ZARDET, V., (2011). *The qualimetrics approach ; observing the complex object*.Charlotte(USA) :IAP.
- SAVALL Henri, ZARDET Véronique, (2008) « Le concept de coût-valeur des activités : contribution de la théorie socio-économique des organisations », *Revue Sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de gestión*, .
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2005). *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Paris, Economica.
- SAVALL, H., ZARDET, V., (2003). « Approche endogène : vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise ? », in *Mélanges en l'honneur de Roland Perez*.Paris : L'Harmattan.
- SAVALL, H., ZARDET, V., (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissance par interactivité cognitive. *Revue Internationale de Systémique*.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*. Paris: Economica. 2^e édition, 2005.
- SAVALL, H., ZARDET, V., (1987). *Maîtriser les coûts et performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* (1^{re} édition), Paris : Economica, 5^e édition, 2010.
- SCHUMPETER, (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy* 3rd edition, Harper and Row, New York.
- ZARDET, V., BONNET, M., (2010). Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes, in Bessire, Cappelletti, Pigé « Normes : origines et conséquences des crises », édition Economica.

PROGRAMME SYNTHÉTIQUE

Jeudi
20 Octobre

~ 8h15 - Accueil des participants ~

9h00

ALLOCUTION D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

- Jérôme RIVE, Directeur de l'IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
- Henri SAVALL, Président-fondateur de l'ISEOR, Véronique ZARDET, Directrice générale de l'Iseor, professeur de sciences de gestion, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3

9h30

1^{ERE} TABLE RONDE : L'ENTREPRISE GÉNÉALOGIQUE : RÉUSSIR LA TRANSMISSION

Les entreprises qui se transmettent au fil des générations. Le concept d'entreprise généalogique.

- Serge PASQUIER, Président, et Pascal PASQUIER, Président Directeur Général, Groupe Brioche Pasquier
- Henri SAVALL et Véronique ZARDET
- Philippe FOUCART, Administrateur Délégué, TECHNORD (Belgique)

Questions/débat

10h45

2^{EME} TABLE RONDE : LÉGUER À LA GÉNÉRATION SUIVANTE

Transmission, entrepreneuriat et succession.

- Geneviève MORAND, Groupement des chefs d'entreprises (Suisse), Hugo CHARBONNEL, Directeur Général, CHARBONNEL INTERIORS

Questions/débat

11h30

3^{EME} TABLE RONDE : FORMATION AU MANAGEMENT

Formation et intervention en management socio-économique aux Etats-Unis. Formations de dirigeants de petites entreprises.

- John CONBERE, Alla HEORHIADI, professeurs, Université St Thomas, Minneapolis, États-Unis
- M. FANTON, Directeur de la formation, Chambre de Commerce et d'Industrie, Lyon

Questions/débat

~ 12H15 – Pause déjeuner sur place au Salon des Symboles ~

14h00

4^{EME} TABLE RONDE : LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Le rôle du notaire et de l'expert-comptable dans la transmission d'entreprise. Réaliser une évaluation financière dans le cadre d'une transmission d'entreprise et de cession de parts.

- Manuel GARCIA, Maître de conférences, IUT de Saint-Étienne et Alain CRÉPET, Conseiller repreneur d'affaires
- Maître François BARTHELET, Vice-président, Conseil Régional des Notaires

Questions/débat

14h45

5^{EME} TABLE RONDE : L'APPUI DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Les enseignements du management socio-économique pour les entreprises, familiales ou non.

- Cécile CRISTALLINI, Gérante, Ninkasi Entreprises
- Ludovic GOETHALS, Katrien DECROOS, Consultants, Square Circle (Belgique)
- Stanislas ROUX, Notaire
- Jérôme WENZ, Directeur Général, AFPE

Questions/débat

~ 16h00 - 16h15 - Pause ~

16h15

6^{EME} TABLE RONDE : CAS D'INTERVENTIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES DANS DES ENTREPRISES FAMILIALES MEXICAINES

Le management socio-économique au sein des entreprises familiales d'Amérique Latine : témoignages et résultats d'interventions.

- Luis AGUILERA ENRÍQUEZ et Martha GONZÁLEZ ADAME, Salvador VIVANCO FLORIDO, Gonzalo MALDONADO GUZMÁN, Professeurs, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Mexique

Questions/débat

17h00

7^{EME} TABLE RONDE : MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS EN BELGIQUE ET AU MEXIQUE

- Pierre PEROT, Directeur Général, FOREM Support, Claude BOSSENS, Contrôleur de Gestion, FOREM, Belgique
- Antonio CASAS VÁZQUEZ, Directeur Général, Ministère de la Fonction Publique du Gouvernement Fédéral, Mexique et Víctor HEREDIA, Consultant, Mexique et États-Unis
- Julio HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Consultant, Mexique et Martha Margarita FERNANDEZ RUVALCABA, Professeur UAM- Xochimilco, Mexique

Questions / débat

Fin de la première journée - Cocktail au Salon des Symboles à partir de 19h30

9h20

8^{EME} TABLE RONDE : PANORAMA ET PARTICULARITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES

Des entreprises au patrimoine vivant grâce aux réseaux.

- Jean-Claude PANSARD, Sous-Directeur, URSSAF du Rhône, Vénissieux
- Olivier LAPOIX, Chargé de veille économique, Schneider Electric, Eybens
- Sigolène LAPOSTOLET, Chef de projet label EPV, Institut Supérieur des Métiers (ISM), Paris

Questions / débat

10h15

9^{EME} TABLE RONDE : ARRIVÉE À LA TÊTE D'UNE ENTREPRISE APPLIQUANT LE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Succession et conduite du changement de mode de management ; mise en place de la méthode socio-économique

- Victor-John VIAL-VOIRON, Président, Conseil Régional Rhône-Alpes de l'Ordre des Architectes, Lyon
- François LACQUEMANNE, Directeur Général, Mermet SAS, Veyrins
- Luc GUILMIN, Directeur Général, Stanley Solutions De Sécurité, Francheville
- Virginie DE CLERCQ, Directrice Régionale, Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie, Tournai (Belgique)
- Tariq ZIDI, Directeur, Norsys-Afrique, Marrakech (Maroc)

Questions / débat

~ 11h45 – 12h00 – Pause ~

12h00

10^{EME} TABLE RONDE : GOUVERNANCE, MANAGEMENT STRATÉGIQUE ET MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

L'accompagnement des entreprises dans leur prise de décisions stratégiques à forts enjeux

- Rosemarie PONSOT, Vice-Présidente, SYNTEC Recrutement, Paris
- Jean-Yves CAMOZ, Directeur Général, Centre National d'Enseignement de la Profession Notariale (CNEPN)
- Jean-Pierre FOULON, Directeur Général, CCI Loir-et-Cher, Blois
- Donabelle ZAKKOUR, Hôpitaux de la Congrégation Sainte Thérèse, Beyrouth (Liban) et Marc BONNET, Directeur Adjoint, Iseor

Questions / débat

~ 13h15 - Déjeuner sur place au Salon des Symboles ~

14h40

11^{EME} TABLE RONDE : DIVERSITÉ DES ENTREPRISES FAMILIALES

La problématique des entreprises agricoles. Le conseil aux entreprises familiales.

- Michel DUBOIS-COUTANT, Consultant, ONSEN Conseil, Pyrénées Atlantiques et Président, Chambre Professionnelle du Conseil

Questions / débat

15h40

12^{EME} TABLE RONDE : LE POIDS DES ENTREPRISES FAMILIALES EN AMÉRIQUE LATINE

En Amérique Latine, les entreprises familiales représentent 95% des entreprises : apport de la recherche, des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du management socio-économique.

- Elizabeth CANLLO DE MONTOTO, Associée-gérante et Juan Matías MONTOTO CANLLO, Auditeur interne et, Santiago del Estero (Argentine)
- Enrique CERÓN FERRER et Raúl HERNÁNDEZ MAR, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Mexico (Mexique)

Questions / débat

17h00 Fin du colloque

LA MÉTHODE SOCIO-ÉCONOMIQUE : QUELS ATOUS POUR LES ENTREPRISES ?

Les interventions de l'ISEOR dans tous types d'entreprises, même familiales

L'ISEOR donne les moyens aux entreprises et organisations de mettre en place une stratégie proactive et un mode de gouvernance durables et efficaces s'appuyant sur des valeurs fondamentales de management basé sur le développement qualitatif du potentiel humain.

● La méthode ISEOR s'applique à tous types d'entreprises

La méthode est **adaptée aux PME-PMI, aux grandes industries, aux grandes entreprises de service, aux organisations non lucratives et de service public.**

Elle comporte la mise en oeuvre **d'un diagnostic** socio-économique, d'un **calcul des coûts-performances cachés, de l'élaboration participative de solutions** aux **dysfonctionnements**, d'analyse des **comportements et des structures** ...et ce, de manière **progressive, structurée, évaluée et adaptée à tous types d'organisations.**

● Une méthode unique au monde (5 livres publiés aux États-Unis sur cette méthode)

Une doctrine : traiter l'entreprise ou l'organisme comme un être vivant, observable et évolutif.

La gestion socio-économique innovatrice comporte des méthodes de management global **s'appuyant sur le développement qualitatif du potentiel humain comme principal facteur d'efficacité à court, moyen et long termes** (stress, conditions de travail, formation, santé et sécurité au travail, rémunération, motivation, employabilité...).

et l'accent sur six points sensibles d'une organisation :les conditions de travail,

- la formation intégrée,
- la gestion du temps,
- l'organisation du travail,
- la communication-coordination-concertation
- la mise en œuvre stratégique

● Un management innovant et durable : la qualité scientifique et qualité intégrale

Cette qualité intégrale repose sur le processus d'intervention engagé sur un **ensemble d'actions participantes et synchronisées dans la totalité de l'entreprise** et sur des problématiques de rentabilité et de motivation du personnel :

- **montée des compétences et des technologies,**
- **prise d'initiatives et de responsabilités,**
- **renouvellement du portefeuille de produits et de marchés,**
- **amélioration de la communication interne et externe.**

● L'ISEOR a constaté près de **4000 dysfonctionnements** dans les entreprises et les organisations

Lors de ses interventions, l'ISEOR permet à l'entreprise ou l'organisation de détecter ses nombreux dysfonctionnements qui ont un coût considérable.

Les dysfonctionnements **engendrent des coûts cachés qui affectent gravement la performance économique et sociale des entreprises.**

Les coûts cachés qui en résultent sont **de 15 000 € à 60 000 € par personne et par an, selon l'entreprise. Les coûts cachés** désignent les **coûts non repérés par les systèmes d'information classiques** dont dispose l'entreprise (**budget, comptabilité générale ou analytique, tableaux de bord financiers...**).

● **Convertir les coûts cachés en valeur ajoutée**

Les coûts cachés ne sont **ni quantifiés, ni surveillés dans le fonctionnement courant de l'entreprise. Ils ont pourtant une incidence sur les résultats** et ne sont pas pris en compte dans la prise de décision de management et la stratégie.

Un des objectifs de la démarche est de **convertir ces coûts cachés en valeur ajoutée**, par exemple en achat de matériel, en recrutement, en formation, en recherche de nouveaux débouchés, ce qui aura une incidence bénéfique autant économique que sociale.

Nos statistiques montrent que 35 à 55% des coûts cachés sont recyclables en création de valeur ajoutée.

7 STAGES DE FORMATION auprès des dirigeants, cadres, managers, consultants et experts...

2000 personnes ont été formées depuis 1986

Une solution efficace pour un management durable

L'ISEOR propose quatre formations professionnelles de courte durée, étalées sur 2 à 4 mois, pour acquérir les meilleurs outils et méthodes de management :

Elles se nomment **Performance+**.

Depuis plus de 35 ans et avec le soutien, dès 1986, du Ministère de l'Industrie et de la FNEGE*, l'ISEOR transmet ses connaissances scientifiques, techniques et opératoires.

FORMATION 1 / Réussir le changement : outils et méthodes

Cette formation permet d'acquérir des méthodes de consultance, de gouvernance et des outils pour piloter le changement, le management et l'innovation dans les entreprises.

>> 3 stages par an. Une session de 2,5 jours. Un total de 4 sessions, étalées sur une période de 4 à 5 mois, puis 2 jours de colloque, à l'automne.

FORMATION 2 / Gérer le comportement en milieu professionnel

Cette formation apporte un soutien très opérationnel dans la gestion des comportements en situation complexe, notamment en cette période de crise qui accroît le phénomène de stress et des relations tendues.

FORMATION 3 / Autofinancer l'entreprise : les ressources cachées

Cette formation introduit la méthode originale des coût-valeurs des activités qui permet d'appréhender très concrètement la mise en pratique du contrôle de gestion, renforcée par les outils et la méthode socio-économique.

FORMATION 4 / Perfectionner les intervenants internes et consolider le management socio-économique

Cette formation est réservée aux consultants internes déjà formés à la méthode socio-économique et constitue un stage de perfectionnement sur les outils et méthodes de gouvernance, de management et de maintenance du management socio-économique. Cette formation vise à accompagner les consultants internes dans la conduite de changement de leur entreprise en améliorant la rentabilité, l'efficacité, la compétitivité ainsi que la performance sociale.

Nouveau ouvert en octobre 2011

FORMATION 5 / Vendre en milieu turbulent « commerce = relations humaines »

Cette formation est destinée aux Dirigeants, Directeurs commerciaux, Directeurs des ventes, Directeurs du marketing, Directeurs de la recherche et développement et les cadres de ces fonctions désirant provoquer un sursaut dans le niveau de performance commerciale, mobiliser et animer l'ensemble des équipes commerciales, améliorer la coopération de tous les acteurs de l'entreprise autour de la vente et de l'innovation.

FORMATION 6 / EN ANGLAIS (Réussir le changement : outils et méthodes, en 2 sessions de 4 jours) **en octobre et en juin de chaque année**

Techniques and tools required to successfully implement change management projects

This training program is value-added to directors and managers of small to medium-size businesses and large-scale companies, auditors-accountants, quality managers, internal and external consultants and organizational development (OD) *practitioners.

FORMATION 7/ EN ESPAGNOL (stage Réussir le changement : outils et méthodes, en 2 sessions de 4 jours) **en octobre et en juin de chaque année**

La noción de cambio en las empresas abarca muchas problemáticas (Organización, reestructuración, preparación para la certificación, movilización del personal, decisiones estratégicas, mutación en las actividades de la empresa).

El modelo socioeconómico permite a los consultores, académicos y empresarios implementar el cambio con un método y herramientas de intervención. Permite mejorar el desempeño de las organizaciones convirtiendo sus costes ocultos en creación de valor añadido.

Renseignements sur toutes ces formations >

www.iseor.com/formations_pour_consultants.asp

PLUS DE 70 OUVRAGES PUBLIÉS

Ouvrages sur le management socio-économique et les applications professionnelles

NOUVEAU

(vient de paraître en octobre 2011)



Réussir en temps de crise : stratégies proactives des entreprises

Les professions libérales connaissent des mutations profondes depuis une dizaine d'années. Afin de pérenniser leurs activités, les notaires, les avocats, les architectes et les experts-comptables, notamment, doivent consolider l'organisation interne de leur cabinet par l'acquisition de nouvelles compétences, la capitalisation de savoir-faire et la consolidation de leur professionnalisme.

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, leur organisation et leur périmètre d'intervention. Des stratégies managériales sont donc nécessaires et cet ouvrage permet de mettre en évidence, au travers de nombreux témoignages internationaux de dirigeants l'efficacité, et la rentabilité du management socio-économique expérimenté avec succès depuis plus de 35 ans par l'ISEOR.



Les conseils aux entreprises

Les PME-PMI évoluent dans un environnement économique mondialisé où la concurrence est vive. L'entreprise doit s'adapter à ce nouveau contexte et de nombreux dirigeants de PME-PMI ont besoin d'accompagnement dans leur démarche de changement.

Il est question dans cet ouvrage, de dérives du système de rémunération, de qualité globale de l'entreprise, d'axes de changement dans les services de production et de conditionnement, de contraintes légales dans le milieu hospitalier, de transfert de savoir-faire à l'étranger...de structuration de la profession de conseil en entreprise.



Management socio-économique : une approche innovante

Le monde sort de la crise ? Encore faut-il que les entreprises et les organisations relèvent la tête et adoptent des stratégies proactives et innovantes qui renforcent leur capacité de survie-développement au milieu d'un environnement économique et social troublé.

Au moyen de 1 000 000 heures de recherche-intervention au sein des entreprises et des organisations, les chercheurs de l'ISEOR ont découvert 3 534 types de dysfonctionnements, c'est à dire de pathologies organisationnelles qui constituent des hémorragies de performances (couts cachés de 15 000 à 60 000 euros par personne et par an) affaiblissant la vitalité de l'organisation.



L'Audit Social au Service du Management des Ressources Humaines

La nécessité de développer le professionnalisme des consultants en management s'est imposée ces dernières années, suscitée notamment par l'exigence croissante des entreprises en matière de qualité du conseil en management. Partant d'un constat de carence tant dans le domaine de la qualité de l'offre de conseil en management en France que dans celui de la formation initiale et continue, l'ISEOR travaille au développement de dispositifs de formation, qui contribuent à l'émergence d'un véritable métier, la consultance en management sur des bases scientifiques. L'audit social est aujourd'hui un outil irremplaçable du pilotage «social» d'une organisation, considéré comme l'un des moyens privilégiés de son efficacité économique



Le management stratégique des professions libérales réglementées

Les professions libérales connaissent des mutations profondes depuis une dizaine d'années. Afin de pérenniser leurs activités, les notaires, les avocats, les architectes et les experts-comptables, notamment, doivent consolider l'organisation interne de leur cabinet par l'acquisition de nouvelles compétences, la capitalisation de savoir-faire et la consolidation de leur professionnalisme.

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, leur organisation et leur périmètre d'intervention. Des stratégies managériales sont donc nécessaires et cet ouvrage permet de mettre en évidence, au travers de nombreux témoignages internationaux de dirigeants l'efficacité, et la rentabilité du management socio-économique expérimenté avec succès depuis plus de 35 ans par l'ISEOR.

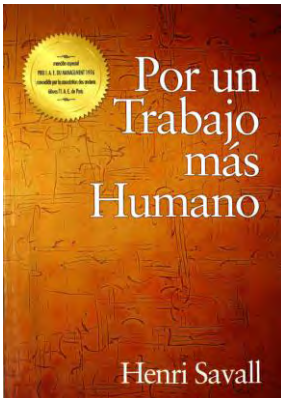
Liste des 27 ouvrages publiés depuis 1982 aux Éditions Économica

- 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** »
- 1992 : « **Qualité du conseil et mutation du service public** »
- 1993 : « **Évolution 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 : « **Le 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 : « **Le management stratégique des professions libérales réglementées** »
- 2011 : « **Réussir en temps de crise : stratégies proactives des entreprises** »

Renseignements et commande >

www.iseor.com/publications/ouvrages

Ouvrages incontournables sur la méthode (français, anglais et espagnol)



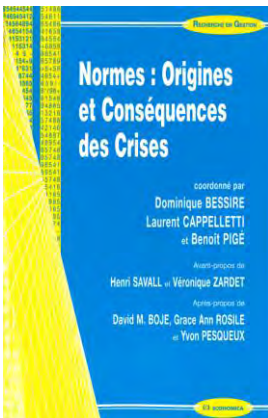
Por un trabajo más humano – 2011

Henri Savall

Ce livre est la 2^{ème} édition des travaux de développement de la théorie socio-économique et du modèle de gestion socio-économique des organisations de Henri Savall (1^{ère} édition en 1977, réédité aux États-Unis, en espagnol).

Après avoir dressé un panorama complet des divers modes d'organisation et théories sur l'organisation du travail telles que le Taylorisme et les approches psycho-sociologiques, **Henri Savall fait le constat de leurs insuffisances pour contribuer à long terme à l'amélioration du fonctionnement des entreprises et de la qualité de vie au travail.**

Il s'attache également à démontrer qu'il n'existe pas d'incompatibilité entre l'amélioration des conditions de travail, la productivité des entreprises et leur performance économique à court terme...

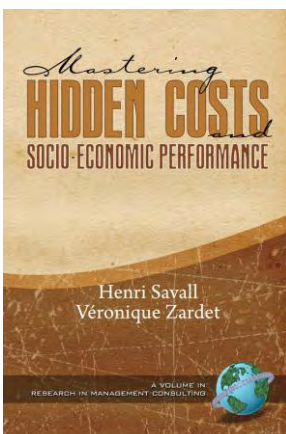


Normes : Origines et Conséquences des Crises – 2010

Coordonné par Dominique Bessire, Laurent Cappelletti et Benoît Pigé

Les organisations et les sociétés sont bombardées de normes dans quatre domaines principaux : commercial, financier, social et environnemental. Cette « Tétranormalisation » (référence aux quatre pôles de normalisation) est source de désarroi stratégique dans les entreprises et les organisations et affecte tous les citoyens.

Les normes sont à l'origine des crises et les sorties de crise dépendent de nouvelles normes. L'ouvrage souligne le paradoxe des normes, illustré par de multiples exemples : prolifération dans certains domaines, absence ou insuffisance dans d'autres, incohérences entre les quatre pôles de normalisation et contradictions au sein de chacun de ces pôles. Il propose des pistes pour en réduire les effets nocifs et interroge la normalisation dans les champs de la comptabilité financière, de la gouvernance et de l'audit...



Mastering Hidden Costs, socio-economic performance - 2008 (Édité aux États-Unis) – Henri Savall et Véronique Zardet

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 University, Boston, Etat-Unis.

Ce livre fait partie d'une série publiée aux États-Unis, sur la Recherche et la consultation en Management socio-économique.

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. (version anglaise).



Maîtriser les Coûts et les Performances cachés est l'ouvrage de référence du management et de la gestion socio-économiques – 5^{ème} édition - 2008

Henri Savall et Véronique Zardet

Il permet de comprendre qu'au travers d'une interaction permanente entre les structures et les comportements humains se créent des dysfonctionnements dans les entreprises et les organisations qui affectent 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 35 ans.



Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique (en 3 langues) – 2^{ème} édition - 2008

Henri Savall, Véronique Zardet et Marc Bonnet

Face à une demande constante de cet ouvrage, publié en 3 langues (français, anglais, espagnol) et véritable «livre de chevet» pour les managers, chefs d'entreprise, cadres et employés, le BIT (Bureau International du Travail) et a décidé de le rééditer. On observe dans ce livre, un besoin croissant de concentrer les efforts sur le développement de saines relations de travail au niveau de l'entreprise, en se focalisant sur le management et la gestion des ressources humaines.

L'idée de mettre l'accent sur la compétitivité des entreprises, conduit les employeurs à être de plus en plus attentifs à la productivité et à la qualité des conditions de travail. **Cet ouvrage** démontre que la performance de l'entreprise dépend beaucoup de la motivation du personnel et d'un management adapté et durable.

Titre anglais : Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management - **Titre espagnol :** Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica.

Ingénierie stratégique du roseau – 2^{ème} édition - 2005

Henri Savall, Véronique Zardet

Les organisations et les sociétés sont bombardées de normes dans quatre domaines principaux : commercial, financier, social et environnemental. Cette « Tétranormalisation » (référence aux quatre pôles de normalisation) est source de désarroi stratégique dans les entreprises et les organisations et affecte tous les citoyens.

Les normes sont à l'origine des crises et les sorties de crise dépendent de nouvelles normes. L'ouvrage souligne le paradoxe des normes, illustré par de multiples exemples : prolifération dans certains domaines, absence ou insuffisance dans d'autres, incohérences entre les quatre pôles de normalisation et contradictions au sein de chacun de ces pôles. Il propose des pistes pour en réduire les effets nocifs et interroge la normalisation dans les champs de la comptabilité financière, de la gouvernance et de l'audit. Il met en évidence les « arrangements » plus ou moins satisfaisants de la norme avec la morale et replace la Tétranormalisation dans ses dimensions politique et prospective.



QUELQUES CHIFFRES SIGNIFICATIFS DE L'ISEOR

- 1973 premiers travaux de conception du management socio-économique
- 1975 création de l'ISEOR, Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations
- 37 ans de recherches uniques au monde, dans le domaine du management socio-économique
- 1 300 000 d'heures de recherches jusqu'à ce jour
- Plus de 600 enseignants et chercheurs ont été formés par la recherche dans cet institut
- 120 docteurs en sciences de gestion de 15 pays ont préparé leur doctorat à l'ISEOR
- 1^{er} 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 ou organisation sont compris entre 15 000 et 60 000 euros par personne et par an
- Depuis 1991, développement accéléré du laboratoire en réseau international
- De 2001 à 2011 l'ISEOR a organisé en France, à Lyon, 9 colloques internationaux de l'Academy of Management (Etats-Unis) avec la participation de plus de 800 universitaires provenant de 25 pays.
- En 2007, l'ISEOR a organisé à Lyon le 1^{er} congrès Transatlantique de l'Audit, Contrôle de Gestion des coûts, avec l'Institut International des coûts (10 pays : d'Amérique latine, Espagne, Portugal, et France) et l'American Accounting Association des Etats-Unis. Le 2^{ème} congrès transatlantique a été organisé à Lyon en 2010.

PUBLICATIONS

Plus de 100 communications scientifiques, en français, anglais et espagnol des chercheurs de l'ISEOR ont fait l'objet de parution lors de congrès en collaboration avec l'Academy of Management (Etats-Unis) et de EGOS (Europe), ACACIA (Mexique), ACEDE (Espagne).

- Plus de 600 articles et communications ont été publiés par les chercheurs de l'ISEOR
- 110 000 pages publiées par les membres de l'ISEOR sur leurs recherches
- Plus de 70 livres édités
- 1978 : date à laquelle la Revue Sciences de gestion a vu le jour
- 6 numéros de la Revue Sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión (RSDG) en 3 langues (français, anglais, espagnol) ont été publiés de 2001 à 2010. À compter de juillet 2011, la revue prend le titre de RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION – MANAGEMENT SCIENCES – CIENCIAS DE GESTIÓN
- 627 articles publiés dans la revue, en provenance de plus de 120 universités et grandes écoles internationales.
- 1 310 rapports de recherche et plus de 4 000 lettres d'information mensuelle ont été envoyées
- Actuellement, 152 thèses de doctorat préparées, dont 120 ont été soutenues

PROCHAINS RENDEZ-VOUS DE L'ISEOR

- **LE 4 NOVEMBRE 2011** : 13^{ème} journée d'étude de François Perroux, à ESC Clermont-Ferrand sur « Développement territoire endogène »
- **LES 5 ET 6 JUIN 2012** : Le prochain colloque international de l'ISEOR aura lieu les 5 et 6 juin 2012, en partenariat avec l'Academy Of Management (AOM), États-Unis et la Division Organizational Development and Change
- **LES 17, 18 ET 19 OCTOBRE 2012** : la 25^{ème} édition du colloque d'automne de l'ISEOR sur le thème « Réindustrialisation et dynamisation multisectorielle »

L'ISEOR a participé à de nombreux congrès en 2011 :

- Avril 2011 : Congrès HR à Paris – Présentation de Henri Savall sur « le bien-être et efficacité en entreprise : comment réorganiser le travail »
- Août 2011 : Congrès annuel de l'Academy Of Management à San Antonio sur le thème « *Contribution of the qualimetrics intervention-research to management research* »
- Septembre 2011 : Congrès ALASS au Mexique (congrès de la santé) – Présentation de H. Savall et V. Zardet sur « L'efficacité des ressources au service de la qualité des soins : Management des coopérations interprofessionnelles à l'hôpital »
- **Octobre 2011 : Congrès OCDE à Paris (réunissant 28 pays sur les problématiques d'économie mondiale) – Présentation de Henri Savall et Véronique Zardet sur « Le modèle socio-économique dans les organisations de service public. Applications au Mexique, en Belgique et en France »**