

Centre de recherches associé à  
l'Université Jean Moulin Lyon 3



# Dossier de **presse**

20<sup>ème</sup> édition du colloque  
annuel international  
. Management innovant .

**Les 13 & 14 novembre 2007**

« Modernisation des  
services publics  
. Fécondité des  
partenariats  
publics-privés »

Institut de socio-économie  
des entreprises et des organisations

15, chemin du Petit-Bois  
69130 Ecully  
Tél. 33 (0)4 78 33 09 66  
Fax. 33 (0)4 78 33 16 61  
[www.iseor.com](http://www.iseor.com)

A l'Université Jean Moulin - Lyon 3  
Site Manufacture des Tabacs  
6 cours Albert Thomas  
69008 Lyon

**Directeur de l'ISEOR**

Henri Savall | 04.78.33.09.66

**Contact presse**

Delphine Fauré | 04.78.33.09.66 | [faure@iseor.com](mailto:faure@iseor.com)

# Sommaire

- **20<sup>ème</sup> colloque annuel de l'ISEOR** **P3-6**
  - Présentation P3-4
  - Programme P5
  
- **Présentation de l'activité de l'ISEOR** **P7-12**
  - Préambule de Henri Savall, Directeur de l'ISEOR et chercheur P7-8
  - Présentation du laboratoire de recherche P9
  - Analyses socio-économiques P9
  - Résultats du diagnostic des entreprises P10
  - Gestion socio-économique P10
  - Résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers d'actions socio-économiques P11
  - Démarche HORIVERT (horizontale & verticale) P11
  - Transferts de technologie et de savoir-faire P12
  - Recherche scientifique fondamentale et expérimentale P12
  - Triple vocation P12
  
- **Quelques chiffres significatifs** **P13**

## EVENEMENTS

- **Récapitulatif des événements de 2007 (mars à septembre)** **P14-19**
  
- **Programme des événements futurs (fin 2007- début 2008)** **P20**
  
- **Calendriers des événements 2007-2008** **P21-22**

## AUTRES INFORMATIONS

- **Biographies des personnalités de l'ISEOR et Médaille du prix Rossi** **P23-25**
  
- **Publications de l'ISEOR et autres supports** **P26-27**

## « Modernisation des services publics - Fécondité des partenariats publics-privés »

### La genèse de ces colloques

Ils mettent en exergue les opérations de « développement du professionnalisme des consultants » et la « formation continue en management socio-économique » proposée par l'ISEOR.

### *Le premier pas vers une vraie solution auprès des entreprises*

#### L'opération « développement du professionnalisme des consultants »

C'est en 1985 qu'Henri Savall, Directeur de l'ISEOR – centre de recherche en management socio-économique – professeur en Sciences de Gestion à l'Université Lyon 3, est consulté sur un projet de rapport au Ministère de l'Industrie dans l'objectif de développer la formation dans les entreprises et le conseil en management dans les PMI.

Il présentera à cette occasion la nécessité d'assurer une offre de conseil de haute qualité aux PMI et aux entreprises qui bénéficient de prestations extérieures peu adaptées.

#### En effet, le diagnostic de Henri Savall repose sur trois éléments fondamentaux :

- inadaptation des savoir-faire d'intervenants et du portefeuille d'actions d'intervention en entreprise,
- inexistence de structures de formation développant une réflexion sur la maîtrise des phénomènes accompagnant l'intervention,
- manque de crédibilité de certains conseils dû à une mauvaise anticipation des besoins des entreprises donc une mauvaise valeur ajoutée de l'intervenant ainsi qu'un déficit de formation sur la qualité de la relation consultant-entreprise.

A la suite de ce rapport, l'ISEOR a élaboré et piloté une opération de formation continue innovante à la « **Qualité du Tertiaire Industriel** » à la demande du Ministère de l'Industrie.

Ce programme est axé sur l'acquisition et l'application des outils et méthodes d'intervention en management socio-économique relevant des aspects stratégiques des interventions de conseil auprès des entreprises.

Il consiste à faire évoluer le public de participants à cette formation innovante vers une co-intervention de consultants professionnels, de consultants internes, de formateurs, d'auditeurs, d'experts, de dirigeants et de cadres d'entreprises et d'organisations publiques ou privées.

Par le biais de co-intervenants internes/externes, les objectifs principaux sont axés sur la facilité et d'accélération du transfert de savoir-faire de l'intervenant externe vers l'entreprise permettant alors d'assurer ensuite la maintenance des outils et méthodes installés mais également de favoriser l'émergence d'un véritable métier de consultant interne dans les entreprises pour contribuer à une cohérence des pratiques de management et une garantie de performance socio-économique dans les entreprises.

### Dès 1998

### *Des colloques organisés par l'ISEOR sur la nécessité d'assurer une offre de conseil en management socio-économique de haute qualité aux PMI, aux entreprises et aux organisations*

Depuis 1998, l'ISEOR, organise chaque année un colloque ayant pour objectif de structurer toute intervention de conseil auprès des entreprises par l'application d'une « théorie de l'intervention innovante » et permettre un développement de la qualité de l'offre de conseil et du professionnalisme des consultants.

L'équipe de l'ISEOR et notamment Mr Henri Savall, Directeur de l'ISEOR – centre de recherche en management socio-économique – professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lyon 3 – Lauréat de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France) présenteront à l'occasion de ce colloque la nécessité d'assurer une offre de conseil de haute qualité aux PMI aux entreprises et aux organisations.

En effet, ce colloque constitue une occasion supplémentaire pour l'échange d'expériences entre les participants des différentes promotions et la capitalisation des connaissances, outils vivant de la méthode de l'ISEOR, permettant d'enrichir les expériences et les pratiques mutuelles.

Ce colloque est organisé au terme des sessions de formation des consultants et dirigeants d'entreprises afin de pouvoir s'appuyer sur une représentation constructive des modules d'apprentissage mais également sur un retour d'applications des méthodes de l'ISEOR des différents participants qui souhaitent communiquer. Fortement impliqué, le réseau de consultants est, bien sûr, partie prenante dans la mise en place de ce colloque. Toutes les entreprises ont été informées de la présentation des résultats de l'application pratique du management socio-économique qui constitue un élément moteur de ce colloque.

### **Actuellement**

#### ***Une forte expansion de transfert des techniques de conseil en entreprise***

Ce professionnalisme est régi également par 4 sessions sur l'année de formation, des consultants et managers qui ont lieu au siège de l'ISEOR, à Ecully.

Ces sessions de formation ont pour objet d'apporter, par des présentations scientifiques des responsables de programme de recherche-intervention en entreprise, des solutions adaptées aux dysfonctionnements des entreprises ainsi qu'une formation-action capitalisant les méthodes et les outils innovants en matière de management socio-économique.

C'est donc en pilotant ces opérations que l'ISEOR contribue à l'émergence d'un véritable métier d'intervenant, correctement maîtrisé par les spécialistes du conseil ou les praticiens d'entreprise.

### **Le colloque de cette année**

« **Modernisation des services publics - Fécondité des partenariats publics-privés** » est un sujet d'actualité qui fait écho aux difficultés rencontrées dans l'évolution des services publics suivant de nouvelles directives en terme de développement organisationnel.

L'ISEOR organise chaque année en partenariat avec l'IAE de Lyon, ce colloque réunissant les entreprises partenaires dans le cadre des recherches-interventions socio-économiques qui vient au terme de l'année de formation au concept et méthode de l'ISEOR.

Il s'agit de collecter les témoignages des membres des entreprises partenaires dans l'objectif de toujours améliorer les connaissances de recherche en management socio-économique à partir du terrain, ainsi que d'écouter attentivement les problématiques de chacun et d'en retenir des enseignements pour l'accompagnement des entreprises.

#### **La nécessité de mieux gérer les dépenses publiques et de mieux répondre aux besoins des usagers contraint les organisations publiques à entamer une réflexion sur la qualité de leurs services et sur le périmètre d'intervention.**

La place des services publics en France et à l'étranger est considérable mais n'est plus assurée. Les organisations publiques doivent œuvrer au maintien et au développement de leurs activités. Dans ce domaine, il s'avère que la multiplication des partenariats publics-privés constitue un axe clé de modernisation des services publics.

Face à la mise en place de nouveaux réseaux et modes de coopération, du développement croissant de nouvelles technologies de l'information et de la communication, il semble également déterminant que de nouvelles pratiques de gestion accompagnent cette évolution.

Des réformes comme la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) montrent qu'un tournant important a été pris dans ce domaine.

Il est également essentiel de mieux comprendre et appréhender les dangers liés à certaines réformes qui ont tendance à engendrer plus de rigidité et de lourdeur dans le fonctionnement des administrations publiques.

C'est pourquoi, pour accompagner les organisations de service public dans leur développement et leur attractivité, l'ISEOR leur permet, au travers de ce colloque, de réfléchir à des solutions pro-actives en matière de gestion et de méthodes d'évaluation de leurs services publics.

#### **Les thèmes abordés :**

- coopération public/privé
- enjeux de la décentralisation
- qualité et proximité des services publics
- impacts de la LOLF
- restriction des dépenses publiques

## **Le programme :**

**Il se déroulera sur 2 jours** (13 & 14 novembre 2007) avec **pour le premier jour, 7 tables rondes** en présence et avec la participation de personnalités du secteur public et politique mais aussi du secteur privé. **Le deuxième jour sera consacré plus particulièrement aux témoignages d'entreprises** qui connaissent ou ont connu les interventions du management socio-économique de l'ISEOR et présenteront les résultats obtenus.

### **1<sup>er</sup> jour le 13 novembre 07 : de 8h45 à 16h15 > 7 tables rondes**

1<sup>ère</sup> table ronde : **Réforme de l'Etat et décentralisation**

2<sup>ème</sup> table ronde : **Politiques publiques, contractualisation des objectifs et évaluation des performances**

3<sup>ème</sup> table ronde : **Les comptes publics**

4<sup>ème</sup> table ronde : **Les administrations centrales**

5<sup>ème</sup> table ronde : **Fonction publique territoriale et partenariats**

6<sup>ème</sup> table ronde : **Innovations managériales, qualité du service public et écoute de l'environnement**

7<sup>ème</sup> table ronde : **Services publics-privés : entre concurrence, coopération et complémentarité**

### **2<sup>ème</sup> jour : le 14 novembre 07 de 9h00 à 17h00 > témoignages d'entreprises sur les thèmes suivants :**

- Démarche managériale innovante dans une école d'hôtellerie et d'arts culinaires (France)
- Mise en place du contrôle de gestion socio-économique et du concept coût-valeur des activités d'une grande administration Belge
- Performances d'associations du secteur social en charge de missions de services public – 2 associations (Belgique)
- Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle (Belgique)
- Association d'établissements sociaux et médico-sociaux (France)
- Industrie chimique : 2 ans après, résultats et perspectives (France)
- PME mexicaines
- Entreprise de restauration et de spectacle (France)
- Nouveaux défis stratégiques : complexification de l'espace concurrentiel
- Stimulation du développement des PME : coopération publique-privée au Mexique

**Seront présents de hauts responsables institutionnels, des chercheurs, des experts et des praticiens du domaine.**

### **Les participants du domaine du secteur public :**

Afin d'ouvrir les débats sur de nouveaux dispositifs réels et être au plus près des problématiques de terrain, des personnalités du domaine politique et de service public seront présentes :

#### **Sur la région Rhône-Alpes**

- Michel Mercier, Sénateur, Président du Conseil Général du Rhône
- Patrick Lusson, Directeur de la DPERC, Conseil Régional de Rhône-Alpes
- Nicolas Millet, Directeur des stratégies territoriales (CCI Lyon)
- Loïk Viaouët, Directeur Général, Chambre syndicale de la métallurgie (MEDEF)

#### **Sur la Belgique :**

- Alain Vaesen, Conseiller politique du Gouvernement Wallon
- Jean-Pascal Labille, Président, et Jean Pierre Méan, Administrateur Général du Forem (Organisme de formation professionnelle et de l'emploi - Equivalent de l'ANPE et de l'AFPA en Belgique)
- Pol Louis, Administrateur Délégué, CHU de Liège (Belgique)

#### **Sur le Mexique :**

- Santiago Macías, Délégué Général, Compite (Mexico)
- Maria Cristina Moreno, Ministère du développement social Gouvernement Fédéral du Mexique (Mexico)

### **Quelques chiffres liés à ces colloques :**

En 20 ans, **1 500 consultants en entreprise** ont été formés par l'ISEOR.

**30 entreprises** font **actuellement** l'objet d'une « formation d'intervenants ».

**19 actes de colloque** publiés accompagnés de cdRom sur la totalité des thèmes et 2 en cours de préparation sur le dernier colloque « L'hôpital et les réseaux de santé »

**600 consultants ont participé** aux différents colloques de l'ISEOR, **dont la moitié de structures internationales.**

**Les thèmes traités depuis 1998, à la pointe de l'actualité du développement dans les entreprises et les organisations**

**A Chaque colloque, une édition des actes est publiée aux Editions ECONOMICA dans la collection Management socio-économique. Ils sont disponibles à l'ISEOR ou en librairie.**

#### **Les éditions consacrées aux colloques ISEOR antérieurs :**

- 1998 : Actes de colloque « Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement »
- 1999 : Actes de colloque « Le conseil aux entreprises »
- 2000 : Actes de colloque « Le notariat nouveau »
- 2001 : Actes de colloques « Recherche-intervention et création d'entreprises (accompagnement et évaluation)
- 2002 : Actes de colloque « Le management des entreprises culturelles »
- 2003 : Actes de colloque « Université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité »
- 2004 : Actes de colloque « Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie »
- 2005 : Actes de colloque « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? »
- 2006 : Actes de colloque « L'hôpital et les réseaux de santé »



# Présentation de l'activité de l'ISEOR

## Préambule de M. Henri Savall

On ne pouvait continuer d'appliquer, de propager et d'enseigner des principes, voire des recettes de management nés vers la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

L'importation d'idées et de méthodes de management de l'étranger avait provoqué de profondes déceptions dans les entreprises et, dans une certaine mesure, chez certains théoriciens et chercheurs en sciences de gestion.

L'idée s'était installée, tenace et novatrice, que l'efficacité et la rentabilité s'obtenaient au détriment de la qualité et que les entreprises s'appuyaient soit sur la rentabilité pure soit sur des stratégies plus humaines.

L'état de carence chronique et profond dans les entreprises, à la veille de la crise économique mondiale (premier choc pétrolier de 1973), a marqué le point de départ de mes recherches visant à construire une approche tout autant théorique qu'opérationnelle de management.

Puisque l'on s'était évertué à séparer voire d'opposer l'économie et le social, l'idée me vint de rapprocher les éléments antagonistes jusqu'alors : humain/économique, satisfaction/rentabilité, productivité/qualité, avantages financiers/avantages qualitatifs.

Ainsi naquit l'approche socio-économique du management des entreprises et des organisations dès 1973.

### Dès 1973

Le nœud conceptuel sur la notion de dysfonctionnements, couplée à celle de coûts et de performances cachés (coûts cachés, en abrégé).

L'activité humaine d'une équipe produit simultanément un fonctionnement correct (orthofonctionnement) et des anomalies (dysfonctionnements). Toute entreprise engendre de bons produits qui alimentent sa rentabilité, mais subit également des perturbations qui absorbent une partie de ses énergies provoquant un rétrécissement de ses résultats économiques.

### Les « coûts cachés »

Le coût financier de ces dysfonctionnements ne peut être identifié dans les systèmes d'information de management et moins encore dans le plan comptable d'une entreprise.

C'est pourquoi j'ai proposé de le dénommer « coût caché » car, s'il est vrai que sa cause est connue (dysfonctionnement repéré), l'impact financier de celui-ci n'est pas mesuré.

Dès lors qu'une entreprise parvient à réduire ses dysfonctionnements, les résultats financiers s'améliorent, sans apparaître dans la comptabilité : c'est une performance cachée.

Plus une entreprise a des coûts cachés plus elle pourra compter sur une amélioration de ses résultats par une mobilisation et valorisation de des ressources internes sans faire appel à des financements externes.

### La méthode socio-économique de l'ISEOR : répondre scientifiquement aux problèmes de dysfonctionnement des entreprises et des organisations

C'est en 1978 que cette nouvelle méthode et de management socio-économique a pris son envol et que nous avons pu juger des résultats et de l'efficacité de son implication auprès des entreprises et des organisations.

La pratique et l'observation scientifique de processus d'implantation et de maintenance de systèmes de management a ainsi donné naissance à notre champ de compétences scientifiques et techniques : l'ingénierie du management.

### La qualité du management est aussi importante que la technologie et l'innovation de produits

La recherche en sciences de gestion est souvent atomisée, restreinte et fluctuante. On confond trop souvent la recherche scientifique et la recherche pédagogique, ce qui ne permet pas une recherche efficace. Pour progresser en gestion, les universités, les écoles, les enseignants-chercheurs, doivent resserrer les modes de coopération scientifique avec les entreprises et les praticiens.

L'approche socio-économique est également d'éviter que les entreprises ne mettent en place des micro-expériences d'amélioration très localisées et à résultats éphémères.

## **Une nouvelle pratique de la recherche et de l'intervention en entreprise, inaugurée par l'ISEOR : un pôle de compétences scientifiques bâties à partir du terrain**

Il s'agit d'une recherche fondamentale à vocation universelle se nourrissant du patrimoine de connaissances accumulés, structurés et modélisés par l'expérimentation repérée et évaluée « sur le terrain » au sein des entreprises.

930 000 heures de recherches-interventions de longue durée dans plus de 1200 entreprises et un travail approfondi en situation réelle auprès de près de 110 000 personnes (directions, encadrements, personnel de base) nous ont permis de construire un pôle de compétences scientifiques en management.

Les membres de l'équipe de direction de l'ISEOR pratiquent eux-mêmes la recherche expérimentale sur le terrain.

## **Les recherches sont de surcroît diplômantes**

L'ISEOR est le laboratoire de soutien du programme doctoral en sciences de gestion co-organisé par une grande Université réputée (Université Jean Moulin Lyon 3) et, jusqu'en 2007, une grande école E.M. Lyon (Ecole de Management de Lyon).

## **Le développement contractuel et international**

La demande croissante des entreprises et des organisations de service public nous a permis de développer une recherche contractuelle permettant un autofinancement grâce à la multiplication et au renouvellement des contrats. Cela permet aux chercheurs d'accéder à un statut de partenaires utiles à l'environnement économique.

Encouragés par notre développement progressif et continu depuis 33 ans, nous continuons à enrichir notre base de connaissances des fruits de notre intervention dans les entreprises nationales, européennes et internationales.

**Henri Savall,  
Directeur de l'ISEOR**



## Présentation du laboratoire d'investigation ■■■■■

### **Première entreprise française de recherche en ingénierie du management**

Ce centre de recherche possède la particularité d'associer une grande université réputée (Université Jean Moulin Lyon 3) et, jusqu'en 2007, une grande école de gestion E.M. Lyon (Ecole de Management de Lyon). Ces deux entités ont organisé ensemble un programme doctoral de gestion socio-économique dont l'ISEOR est le laboratoire de soutien.

Plus de 600 personnes enseignants, étudiants et professionnels ont été formés par la recherche dans cet institut, qui est aux premiers rangs des équipes françaises, comptabilisant ainsi plus de 125 chercheurs en activité dans le centre.

Deux cadres conceptuels construits par l'ISEOR pour répondre aux besoins croissants des entreprises :

- la théorie socio-économique des organisations et l'intervention en entreprises pour la conduite du changement,
- les outils de management socio-économique qui permettent d'apporter des résultats concrets aux entreprises.

### **Une entreprise du quaternaire centrée sur la recherche, la création et l'innovation**

L'activité principale de l'ISEOR est basée sur une recherche contractuelle (services aux entreprises et organisations), une recherche fondamentale (progression de la connaissance scientifique des réalités) et la création (méthodes, outils pour un management vivant).

### **Un management innovant**

Une recherche sur le management prenant en compte :

- les entreprises connaissent un environnement fluctuant (nouvelles technologies, évolution du marché, concurrence accrue, diversification des produits, mutation des secteurs d'activité et des rôles des collaborateurs)
- l'implication de l'ensemble des personnes de l'entreprise et le potentiel réel de tous les savoir-faire et les compétences humaines.

### **Le laboratoire de recherche : une mission et une vocation**

Chaque intervenant chercheur de l'ISEOR accède en continu aux réels problèmes de l'entreprise et propose simultanément des solutions scientifiques et adaptées (outils d'ingénierie du management). Le management des entreprises a des conséquences vitales pour chacun, et mérite une observation rigoureuse et l'expérimentation grandeur nature.

### **Une doctrine : traiter l'entreprise comme un être vivant évolutif et observable**

- Multiplier les évaluations scientifiques en entreprises,
- Expérimenter un grand nombre de fois les concepts et outils avant de les généraliser,
- S'appuyer sur la notion de création/innovation/prospective afin de ne pas s'enliser dans le passé de l'entreprise et lutter ainsi contre les images statiques qui brident les évolutions souhaitables.

## Analyses socio-économiques ■■■■■

### **Cette démarche est une approche stratégique**

Le potentiel interne de l'entreprise est un vecteur stratégique,

Les ressources internes sont un moteur de l'entreprise,

La mise en œuvre stratégique est multiplicateur de potentiel.

### **Un modèle explicatif du fonctionnement de l'entreprise**

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble comprenant 5 types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) qui sont atrophiées par les dysfonctionnements et ne permettent pas une expansion complète de l'entreprise. Ces dysfonctionnements engendrent des coûts cachés qui affectent la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité, et la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Les causes fondamentales sont alors détectées et « soignées » avec des méthodes scientifiquement éprouvées.

## Résultats du diagnostic des entreprises ■ ■ ■ ■

### **Les dysfonctionnements sont liés aux interactions entre les structures et les comportements dans l'entreprise**

Il y a 6 familles de dysfonctionnements qui affectent : la stratégie, les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication/coordination/concertation et la formation intégrée.

Ces dysfonctionnements engendrent des coûts cachés (absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, rotation de personnel, non qualité, sous productivité directe).

**Les coûts cachés ont une incidence sur le résultat de l'entreprise** mais à l'inverse des coûts visibles (charges, achats de matières premières) ils ne sont pas quantifiables en comptabilité générale ou analytique et ne sont donc pas pris en compte dans la décision de management.

Heureusement, les coûts cachés sont partiellement compressibles par des actions de développement et d'innovation socio-économiques et convertis en valeur ajoutée.

## Gestion économique ■ ■ ■ ■

### **Le management socio-économique propose des outils et méthodes innovants pour un management vivant**

La gestion socio-économique intègre étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique : elle comporte des méthodes de management global et des ressources humaines comme facteur principal d'efficacité à court, moyen et long terme.

### **Renforcer les méthodes de travail en équipe**

Au travers d'un pilotage, de stratégies et de décisions politiques appliqués sur un processus de mise en œuvre composé de cycles périodiques de résolutions des problèmes et au moyen de 6 outils originaux créés, expérimentés et évalués par l'ISEOR (le contrat d'activités périodiquement négociable, la grille de compétences, le plan d'actions prioritaires, le tableau de bord de pilotage, la grille d'auto-analyse et de gestion du temps et le plan d'actions stratégiques internes et externes) la qualité intégrale de l'entreprise et des organisations s'en trouve alors améliorée.

### **L'intervention socio-économique, un domaine à défricher : l'ingénierie du management**

Elle repose sur le diagnostic socio-économique participatif, le projet d'innovation socio-économique concertée, la mise en œuvre des actions d'amélioration et l'évaluation des résultats socio-économiques. Elle met en place un processus de management stimulant (actions participantes et synchronisées de l'ensemble du personnel), des méthodes rigoureuses programmées, pilotées et auditées (méthodes adaptées aux PME-PMI, méthodes de calcul de coûts cachés et diagnostics, méthode de recherches participative, méthode d'évaluation qualitative, quantitative et financière et concept socio-économique) et enfin des actions progressives, structurées, évaluées et adaptées au contexte.

## Résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers d'actions socio-économiques

L'ISEOR peut afficher un résultat significatif de ses recherches sur les coûts cachés dans les entreprises : tous domaines confondus, le coût caché moyen par personne et par an s'étend de 15 000 euros à 50 000 euros !

### Résultats financiers importants obtenus sur l'ensemble des actions pilotes évaluées

De 4 000 à 80 000 euros par personne et par an de création de valeur ajoutée grâce à la réduction de coûts cachés : économie de charges, accroissement de produits (chiffre d'affaire) et développement de l'investissement incorporel autofinancé.

On obtient simultanément l'amélioration de la satisfaction des personnes extérieures (clients, fournisseurs) et des membres de l'entreprise (du PDG à l'employé et l'ouvrier).

### Pour obtenir ces résultats, l'ISEOR répond à 3 questions fondamentales

- comment atteindre un niveau de performance socio-économique durable et élevé ?
- comment implanter un nouveau mode de management ?
- comment réussir la greffe de nouvelles idées ?

### La gestion socio-économique après intervention socio-économique

La réduction des dysfonctionnements, l'amélioration des structures et des comportements, la baisse des coûts cachés permettent une performance non seulement économique mais également humaine.

Les actions pilotes de management socio-économiques sont conduites depuis 30 ans aussi bien dans les PME que dans les grandes entreprises : large éventail d'organisations employant de 8 à 30 000 personnes, dans le privé comme dans le public, prospères ou en difficulté.

## Démarche HORIVERT (horizontale et verticale)

### Cette démarche a été conçue pour une efficacité accrue en irriguant tout l'espace de l'entreprise

La logique de la grappe : formation/concertation au sein de l'entreprise permet rapidement d'adapter les outils socio-économiques en prenant en compte des groupes constitués selon l'architecture réelle des équipes d'encadrement, chaque groupe comprenant un dirigeant ou un cadre et ses collaborateurs.

### Une double action globalisante

Une action horizontale impliquant l'équipe de direction et d'encadrement

Une action verticale qui implique le personnel dit « d'exécution » et les équipes d'encadrement d'unités transversales.

Ces deux actions apportent une meilleure articulation de l'intervention socio-économique à la stratégie de l'entreprise et permettent de résoudre les dysfonctionnements opérationnels et stratégiques qui sont souvent indissociables.

### Une progression étudiée du rythme de l'action : la chronobiologie du processus

L'intervention socio-économique est adaptée aux rythmes biologiques de l'entreprise, propres à chacune d'entre elles. Ces rythmes doivent être déterminés de façon à imprimer une vitesse convenable à l'action de changement.

## **Transfert de technologies et de savoir-faire**

### **Contribution au développement du professionnalisme des consultants en entreprise : une vocation de l'ISEOR**

Transférer son expérience de l'ingénierie du management scientifique, technique et opératoire est une action importante dans la conduite des processus complexes du changement et des mutations dans les entreprises. Elle permet une immersion globale de l'entreprise pour accompagner les changements au moyen de l'intervention socio-économique et d'acquérir des méthodes tant sur les outils que sur le contrôle de résultats par les entreprises.

### **Trois dispositifs mis en place pour le transfert des méthodes**

- Stage de formation professionnelle continue : à raison de 10 jours répartis sur l'année (5 fois 2 jours)
- Colloque annuel sur le professionnalisme des consultants : organisé par l'ISEOR, il intervient en fin de stage annuel et a pour objectif de présenter le déroulement et le résultat d'interventions socio-économiques.
- Programme de consultant en ingénierie du Management : crée en 1990 d'abord en DESS puis en Master l'ISEOR organise au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3 une formation diplômante en matière de conseil en management. Il s'adresse au régime de formation continue et aux étudiants diplômés du 2<sup>ème</sup> cycle universitaire.

### **Création de logiciels spécifiques**

Le système expert en gestion socio-économique : SEGESE est un logiciel créé et développé par l'ISEOR et adapté à l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail de l'intervenant tout en accélérant la diffusion du savoir-faire et la base de connaissances de l'ISEOR

Ce logiciel est un véritable outil d'aide à la décision pour le consultant et pour l'intervenant s'appuyant sur des techniques avancées d'intelligence artificielle. Il a été conçu en 1985 par Henri Savall, Véronique Zardet et Nouria Harbi puis développé avec l'équipe de l'ISEOR.

Ce logiciel s'adresse aux consultants et aux entreprises formés à l'approche socio-économique du management..

## **Recherche scientifique fondamentale et expérimentale**

### **La recherche de l'ISEOR en management socio-économique est basée sur une théorie fondamentale, innovante et féconde**

La théorie fondamentale validée par l'expérimentation approfondie de longue durée depuis 33 ans dans 1200 entreprises s'enrichit au fil des ans par le forgeage conceptuel et se consolide en multipliant et diversifiant ses cas d'expérimentation dans de nouvelles organisations et entreprises.

La partie innovante, consiste à mettre en place de concepts nouveaux, des méthodes et outils originaux de management stratégique et opérationnel.

La notion de fécondité prend en compte les divers domaines de connaissance en sciences de gestion et en management et de nombreuses applications dans toutes sortes d'entreprises et organisations quels que soient leur secteur d'activité, leur taille, leur statut et leur situation.

### **Le champ scientifique de la gestion socio-économique innovatrice**

Contribution par des concepts et des outils pour un management global, transcendant les clivages fonctionnels classiques de l'entreprise et les excessives spécialisations, sources de dysfonctionnements.

## **Triple vocation**

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

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

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

## Quelques chiffres significatifs

- **1973** premiers travaux de conception du management socio-économique
- **1975** création de l'ISEOR
- **33 ans**, en 2008, de recherches dans le domaine du management socio-économique
- **930 000 heures** de recherche jusqu'à ce jour
- Plus de **450 personnes, enseignants, étudiants et professionnels** ont été formés par la recherche dans cet institut
- **1<sup>er</sup> institut français**, centre d'excellence reconnu à l'international dans son domaine
- **125 chercheurs** et jeunes chercheurs sont actuellement en activité
- La méthodologie socio-économique est internationale, **34 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 moyenne s'étendent de **15 000 à 50 000 euros par personne et par an**
- Depuis **1991**, développement du laboratoire en réseau
- De **2001 à 2007** l'ISEOR organise en France, à Lyon, **5 colloques internationaux** de l'Academy of Management (Etats-Unis) avec une participation de plus de 500 universitaires provenant de 22 pays.

## PUBLICATIONS

- Plus de **70 communications scientifiques, en français, anglais et espagnol** ont fait l'objet de parution lors de congrès en collaboration avec l'Academy of Management et de EGOS
- **Près de 600 articles en sciences de gestion** ont été publiés par les chercheurs de l'ISEOR
- **90 000 pages publiées** par les membres de l'ISEOR sur leurs recherches
- **40 livres édités**
- **1978** : date à laquelle **la Revue de Sciences de gestion** a vu le jour
- Chaque année paraissent **6 numéros de la Revue de sciences de gestion** en 3 langues (française, anglaise, espagnole)
- **887 articles publiés** dans la revue
- **1 223 rapports** de recherche et plus de **4 000 lettres d'information mensuelle** ont été envoyées
- **152 thèses** de doctorat, dont **100** sont soutenues en cours

## Récapitulatif des événements 2007

**L'ISEOR a la volonté d'intensifier le développement de son réseau international et de partager ses recherches auprès d'équipes professionnelles**

**9 février 2007**

**Conférence sur le fondement épistémologique et la portée de la théorie socio-économique des organisations – Lyon**

Présentation aux chercheurs de l'OREM, Centre de recherches Magellan.

**26, 27 et 28 mars 2007**

**Une Conférence Internationale co-organisée par la division « Méthodes de recherche » de l'Academy of Management (Etats-Unis) et par l'ISEOR, Université Jean Moulin Lyon 3 - Lyon**

**La Division RMD en toute expansion**

Ce colloque « Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles » créé pour la première fois en 2004 par les mêmes co-organisateur, a pris ancrage auprès de 200 enseignants-chercheurs de 15 pays présents lors de la conférence en 2007.

En effet, l'étendue de la réflexion sur ce thème ainsi que les résultats obtenus en 2004, ont apporté la nécessaire volonté de renouveler l'expérience, d'autant plus que la majorité des membres présents ont pu y relever des points importants pour approfondir leur démarche :

- Organiser des comités restreints, au cours de l'année, afin de continuer la réflexion engendrée lors du colloque
- Eclaircir des problèmes méthodologiques difficiles et de façon conviviale lors de journées/débats de 3 jours pour se centrer sur le développement des connaissances opérationnelles
- Elargir la communauté de chercheurs au niveau international grâce aux traductions simultanées faites lors du colloque amenant de vraies interrogations du point de vue épistémologique et qui a rendu possible les nombreux et fructueux échanges internationaux entre les acteurs de la conférence





## Une communication de qualité

Henri Savall (Directeur de l'ISEOR), Véronique Zardet (Co-directrice de l'ISEOR), Marc Bonnet (Directeur adjoint de l'ISEOR) et Michel Péron (Professeur émérite à la Sorbonne Nouvelle) ont pu ensemble apporter un niveau de réflexion très attendus des participants et à la hauteur des riches contenus de chaque interlocuteur.

C'est avec soin que le Comité Scientifique international du colloque a trié et validé près de 140 communications qui devaient être présentées.

Près de 200 universitaires venus de 15 pays différents (Allemagne, Belgique, Canada, Danemark, Dubaï, Equateur, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Indes, Ireland, Mexique, Norvège et Tunisie) ont pu assister à 2 jours d'échange et de présentation sur les aspects importants de méthodes de recherche offrant une comparaison des approches entre les différents pays, dans la diversité des traditions de recherche, en Europe et en Amérique.

4 sessions plénières traduites en français, espagnol et anglais ont permis aux chercheurs d'échanger en toute facilité au travers de leurs communications.

## Programme du Colloque :

- Développements récents dans le domaine des méthodes de recherches quantitatives et qualitatives
- Développements des méthodes de recherche hybrides, associant méthodes quantitatives et qualitatives
- Papiers de réflexion sur l'épistémologie et la validité des résultats de recherche
- Illustrations d'application de méthodes de recherche sur des problématiques innovantes et sur la création de connaissances opérationnelles pour les praticiens du management
- Papiers de doctorants présentant les options méthodologiques choisies ou les difficultés rencontrées

## Récompenses RMD

Cette conférence a été également l'occasion de féliciter des membres du colloque pour leur communication, notamment les gagnants du prix RMD, David Coghlan et Aoifé McDermott, d'une part (tous les deux de Trinity College, Dublin) pour le meilleur papier/essai sur "Creating value for scholars and practitioners : Lessons from organisation development through action research and the processual approach", et d'autre part Marie-José Avenier « A Generic Methodological Framework for Constructing Generic Actionable Knowledge ».

Les 2 autres gagnants du prix RMD pour le meilleur papier étudiant ont été Víctor Sañchez Trejo et Brenda Briones Rodríguez (venus de l'Université Autonome de l'Etat d'Hidalgo), sur "La utilidad de los métodos de investigación cualitativas en el estudio de las problemáticas de las pyMES".

## Prochaine étape :

Il faudra attendre mars 2010 pour participer à la prochaine conférence sur les Méthodes de recherches de la Division RMD de l'Academy of Management organisé par l'ISEOR à l'Université Jean Moulin Lyon 3.

## Publications liées à ce colloque :



- Un Acte du colloque : Volume 1 (571 pages) – volume 2 (525 pages)
- Un CDRom (totalité des 301 communications en version intégrale)

Renseignements sur [www.iseor.com](http://www.iseor.com) rubrique publications  
ou [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)

**Le 26 avril 2007** ■ ■ ■

### **Séminaire en épistémologie de la recherche à Clermont-Ferrand**

Henri Savall a animé ce séminaire auprès de l'équipe de recherche en gestion à Clermont-Ferrand réunissant enseignants-chercheurs du Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand et de l'Université d'Auvergne.

**Avril 2007** ■ ■ ■

### **Développement international - Mexico**

Henri Savall (Directeur de l'ISEOR) et Véronique Zardet (Co-directrice de l'ISEOR) ont été reçus par l'Ambassadeur de France au Mexique :

- bilan des 13 années de coopération internationale au Mexique,
- amorces des axes de développement des prochaines années,
- constitution d'un réseau de coopération scientifique avec plusieurs universités mexicaines, en particulier l'Université Autonome Métropolitaine de Mexico (UAM) où enseignants et chercheurs en sciences de gestion ont développé une intervention de recherche et un ensemble de thèses préparées et soutenues à l'ISEOR,
- trois professeurs de la UAM ont obtenu un DEA de sciences de gestion préparé à l'Université de Lyon,
- sept thèses en cotutelle avec la UAM (Unité de Iztapalapa) ont été soutenues à Mexico et trois à Lyon, ces dernières années.

**Mai 2007** ■ ■ ■

### **Communication au Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité Contrôle - Poitiers**

Trois membres de l'ISEOR (L. Cappelletti, D. Khouatra, E. Beck) ont assuré une présentation sur l'implantation d'un système de contrôle de gestion au sein d'entreprises libérales.

### **Séminaire de formation sur la théorie socio-économique des organisations - Paris**

Henri Savall a animé ce séminaire auprès des participants en formation continue du Mastère en Management des Ressources Humaines de l'ESSEC.

### **Participation de l'ISEOR au Tutorat Interuniversitaire Grand Sud – Montpellier**

Une quinzaine de membres de l'ISEOR, doctorants et enseignants-chercheurs ont rejoint nos collègues de l'ERFI, organisateur de cet événement. Ce tutorat réunit chaque année depuis plus de 15 ans, 5 équipes de recherche en management stratégique (ERFI Université, Montpellier 1, CRET-LOG Université de la Méditerranée, ERMES laboratoire de l'Université de Toulon, IREG Université de Savoie et l'ISEOR) L'objectif est d'aider les doctorants dans la préparation de leur thèse, au plan méthodologique.

**17, 18 et 19 mai 2007** ■ ■ ■

### **Communication à l'Université de printemps de l'Institut International d'Audit social – Moscou**

Une équipe constituée de membres de l'ISEOR (M. Bonnet, E. Beck, L. Cappelletti, F. Noguera) ont présenté leurs recherches et leurs témoignages sur les thèmes :

- l'audit social à l'audit socio-économique,
- l'audit social dans les petites structures – cas de la profession notariale,

**Juin 2007** ■ ■ ■

### **Conférence à Mexico dans le cadre du Congrès PNUD (Nations Unies) - Mexico**

Marc Bonnet, Directeur Adjoint de l'ISEOR, a animé une conférence sur la performance socio-économique globale et durable des organisations et des projets de développement territorial.

Egalement invité par la UAM, M. Bonnet a assuré une série de conférences dans le cadre de la Chaire François Perroux, créée en 2005, par l'Ambassade de France au Mexique avec le soutien de l'ISEOR, conseiller scientifique de la Chaire. Celle-ci regroupe un réseau de 4 universités (Mexico, Acapulco, Sinaloa, Mérida) qui invitent, à tour de rôle, un conférencier français pour une semaine de conférences dans leur établissement, auprès d'enseignants-chercheurs en gestion, des doctorants et des étudiants de licence et de master. Les conférences sont faites en français et traduites en espagnol.

L'ambassade de France prend en charge le coût du voyage du conférencier et l'Université d'accueil, le séjour. Huit professeurs de sciences de gestion ont ainsi découvert le Mexique, ces trois dernières années.

**13, 14 et 15 juin 2007**

**1<sup>er</sup> Congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de gestion, Gestion des coûts et Mondialisation organisé à Lyon conjointement par l'IIC (Institut International des Coûts) et l'ISEOR, en partenariat avec la American Accounting Association (Etats-Unis)**



*Henri Savall lors d'une session plénière*



*Le Président de l'IIC Monsieur Basic*



*Quatre stands présentant les nombreuses publications de l'ISEOR*



*Près de 400 personnes au repas durant 3 jours*

### **Trois jours de congrès international organisé par l'ISEOR et l'IIC :**

En partenariat avec AAA (American Accounting Association) , Intec, In Extenso (membre Deloitte Touche Tohmatsu), la Revue Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, l'Institut International des Coûts –IIC, réseau académique d'Europe et Amérique latine et en collaboration avec l'IAE de Lyon, toute l'équipe de l'ISEOR s'est mobilisée pour accueillir 322 participants internationaux sur le campus de la Manufacture (Université Jean Moulin Lyon 3).

L'organisation magistrale de cet événement, 1<sup>er</sup> en France, a gravité autour de 77 ateliers réunissant des personnalités de la recherche, des enseignants et des professionnels du monde de la comptabilité dans une approche de dimension internationale.

400 communications en anglais, espagnol, portugais et français émanant de 17 pays différents ont été réceptionnées, examinées par le Comité scientifique international dont 310 communications ont été publiées dans les actes CDRom. Une sélection de 150 communications a été publiée sous forme d'ouvrages imprimés (3 tomes). 77% des communicants étaient des enseignants-chercheurs et 81% des participants étaient des communicants.

### **Création d'un réseau mondial :**

Durant 3 jours, des personnalités internationales ont pu échanger sur leurs méthodes de recherche, créer des liens nécessaires à leur évolution autour d'objectifs communs et au travers de complexités thématiques universelles.

Ce colloque a été le lieu de confrontations d'idées, d'alimentation de réflexions, de partage culturel et a porté de nouveaux éclairages sur des problématiques des recherches dans l'univers de la mondialisation des coûts.

La spécificité de ce congrès réside également dans la présentation en 4 langues des communications (anglais, français, espagnol, portugais) qui a permis non seulement une souplesse de compréhension et d'analyses des différents thèmes abordés, mais aussi un échange stimulant entre les différents participants et communicants.

## **Programme du colloque IIC :**

### **1- Contrôle des coûts :**

- reporting, tableau de bord stratégique, contrôle formel et informel
- appui sur les cultures locales et nationales
- mesure de contrôle et impact de la responsabilité sociale
- les nouvelles tendances pour l'enseignement et la recherche

### **2- Gestion des coûts :**

- débats sur la gestion stratégique des coûts
- amélioration des systèmes de gestion et modèles qualitatif et quantitatif
- appréhender l'environnement social
- étudier les nouvelles technologies de l'information que cela implique
- appréhender les nouvelles tendances de pratiques professionnelles

### **3- Comptabilité :**

- chaque pays a son système comptable général ou financier
- 2 grands modèles comptable : anglo-saxon et Europe continentale
- idée d'harmonisation internationale
- IASB : référentiel comptable international
- prévoir les nouvelles tendances pour l'enseignement et la recherche

### **4- Audit :**

- extension des lois de sécurité financière
- IFAC élabore des normes internationales d'audits (ISA)
- éviter les dérives financières
- indépendance de l'auditeur
- questions actuelles :
  - . réalités des auditeurs indépendants ?
  - . fusion des cabinets d'audits en grands groupes : quelle place pour les petits et moyens cabinets sur le marché mondial ?
  - . quel modèle appliquer ?
- implication des nouvelles tendances en matière de recherches et enseignement

## **Un gala de clôture très apprécié :**

Plus de 200 personnes ont répondu à l'invitation au repas de clôture organisé par l'ISEOR à la Brasserie Georges à Lyon Perrache. C'est dans une ambiance chaleureuse, détendue et musicale que les invités ont continué leur conversation.

L'équipe de l'ISEOR a mis en place des visites de Lyon pour les accompagnants des participants et communicants durant les 3 jours de colloque.

## **Publications liées à ce congrès :**



- Actes du colloque « 1<sup>er</sup> Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de gestion, Gestion des coûts et Mondialisation » en 3 volumes et 3 langues (anglais, français, espagnol) – près de 1600 pages au total
- CDRom des communications

Renseignement sur [www.iseor.com](http://www.iseor.com) rubrique publications  
ou [secretariat.general@iseor.com](mailto:secretariat.general@iseor.com)

## De nombreuses rencontres :

**Juillet 2007** ■ ■ ■

### **Congrès Egos (European Group of Organizational Studies) – Vienne – Autriche**

Social responsibility in action research : the SEAM model – Henri Savall – Véronique Zardet – Michel Péron – Rickie Moore – François Ecoto, atelier animé par Marc Bonnet.

**2 jours de congrès international**

**Août 2007** ■ ■ ■

### **Congrès de l'AOM (Academy of Management) – Philadelphie (Etats-Unis)**

Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques – traitement qualimétrique de données qualitatives – Henri Savall – Véronique Zardet

**6 jours de congrès international**

**Août 2007** ■ ■ ■

### **Congrès annuel de l'AAA (American Accounting Association) – Chicago (Etats-Unis)**

Setting up a socio-economic control system in independant professions : the case of Notary Public office.

**3 jours de congrès international**

**Septembre 2007** ■ ■ ■

### **Journée de recherche 2007 du CNAM – Paris**

La concomitance de la normalisation IAS-IFRS et de la normalisation du contrôle interne : hasard ou nécessité ? Laurent Cappelletti

**Une journée de recherche en collaboration avec des chercheurs du CNAM.**

**Septembre 2007** ■ ■ ■

### **Congrès de l'AGRH – Fribourg (Suisse)**

Véronique Zardet & Laurent Bertrand, Directeur de la Clinique La Lignière à Gland, ont animé un atelier intitulé « Les coûts cachés d'une insuffisance de GRH », présidé par Martin Zuber, membre de l'association Human Ressources. Henri Savall a présenté la synthèse de cet atelier en clôture de ce colloque.

Marc Bonnet, Professeur à l'IAE de Lyon et Directeur adjoint de l'ISEOR, a été élu président de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Il présidera jusqu'en 2010.



## Programme des événements futurs (fin 2007 – début 2008)

**13 et 14 novembre 2007** ■ ■ ■

### **20<sup>ème</sup> Colloque ISEOR – Management innovant – International « Modernisation des services publics – Fécondité des partenariats publics-privés »**

La nécessité de mieux gérer les dépenses publiques et de mieux répondre aux besoins des usagers contraint les organisations publiques à entamer une réflexion sur la qualité de leurs services et sur le périmètre d'intervention. Ce colloque apportera des réflexions communes sur le management innovant créé et développé par l'ISEOR, à toutes les organisations et entreprises présentes. Une vingtaine d'entreprises partenaires viendront présenter leurs résultats des interventions socio-économique conjointement menées avec l'ISEOR.

**Année 2008** ■ ■ ■

### **33<sup>ème</sup> anniversaire de l'ISEOR**

**31 janvier et 1<sup>er</sup> février 2008** ■ ■ ■

### **Journées de recherches sur la vente**

Les thèmes abordés : "Sous le regard du client : Réflexion prospective sur la construction de la performance commerciale des organisations", obligeant ainsi les organisations à refonder leur performance commerciale, permettront d'échanger, pendant deux journées, sur les évolutions que connaît actuellement la fonction vente dans les organisations.

L'objectif de ces journées de recherche est de susciter des débats approfondis et de fédérer la communauté francophone de recherche en vente, ainsi que d'échanger avec des chercheurs d'autres pays.

**12 février 2008** ■ ■ ■

### **Journée François Perroux**



Après le Centenaire du grand économiste lyonnais François Perroux, mondialement connu, célébré en 2004, l'Association organise la prochaine journée qui comportera, notamment une communication du seul Prix Nobel d'économie français, Maurice Allais, ainsi qu'un hommage à Raymond Barre, disciple de François Perroux et Président de la Fondation Perroux.

**Du 21 au 23 Avril 2008** ■ ■ ■

### **Colloque et séminaire doctoral International « Organizational Development and Change »**

Colloque co-organisé par l'ISEOR et l'Academy of Management (AOM) -Etats-Unis.

Il permettra un échange scientifique sur les pratiques internationales du management touchant au développement organisationnel et au changement.

De nombreux participants sont attendus, au total plus de 500 universitaires ont participé entre 2001 et 2007, lors des colloques antérieurs.

Un fort réseau s'est alors constitué afin de développer à l'international les échanges sur les problématiques, les concepts et méthodes innovantes en matière de management.

**23 – 24 Avril 2008** ■ ■ ■

### **30 ans de la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión**

Cet événement sera célébré conjointement avec les partenaires de l'ISEOR. Le programme n'est pas encore définitif, mais prévoit une série de signatures de revues Sciences de Gestion par des personnalités des Comités scientifiques.



## Calendrier des événements 2007-2008

Année	Date	Lieu	Evènement	Objectif
2007	9 février	Lyon	Conférence sur les fondements épistémologiques et portée de la théorie socio-économique	Présentation aux chercheurs de l'OREM (Centre de recherches Magellan)
	26, 27, 28 mars	Lyon	Colloque « Méthode de recherche innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles »	Présentation des récents développements dans le domaine des méthodes quantitatives et qualitatives en sciences de gestion
	26 avril	Clermond-Ferrand	Séminaire en épistémologie de la recherche à Clermond-Ferrand	Présenter les fondements épistémologiques de la recherche d'intervention qualimétrique aux enseignants-chercheurs de l'Ecole Supérieure de Commerce et de l'Université de Clermond-Ferrand
	16 Avril	Mexico	Développement international	Bilan des 13 ans de coopération et axes futurs de travail. Universitaires chercheurs de l'Université de Mexico puis audience avec l'Ambassadeur de France au Mexique
	Mai	Poitiers	Communication au Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité Contrôle - Poitiers	Présenter l'implantation des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises libérales
	Mai	Paris	Séminaire de formation sur la théorie socio-économique des organisations	Présentation de la théorie socio-économique auprès des participants en formation continue du Mastère en Management des Ressources Humaines de l'ESSEC
	Mai	Montpellier	Participation de l'ISEOR au Tutorat Interuniversitaire Grand Sud	Présentation par les doctorants de l'état d'avancement de leur thèse, conseils méthodologiques
	17, 18, 19 Mai	Moscou	Communication à l'Université de printemps de l'Institut International d'Audit social	Présentation de recherches des résultats sur : - l'audit social à l'audit socio-économique, - l'audit social dans les petites structures . cas de la profession notariale

2007	Juin	Mexico	Conférence à Mexico dans le cadre du Congrès PNUD (Nations Unies)	Animation d'une conférence sur la performance socio-économique globale et durable des organisations et des projets de développement territorial.
	13 au 15 juin	Lyon	Congrès international sur la mondialisation des coûts organisé par l'ISEOR et le IIC (Institut International des coûts) avec le partenariat de l'American Accounting Association (Etats-Unis)	Comment mettre en place des modèles et des systèmes de coûts et en mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact économique et social dans un contexte de mondialisation ?
	5 au 7 Juillet	Autriche	Congrès Egos à Vienne sur la responsabilité sociale dans les actions de recherches	Social responsibility in action research : the SEAM model
	3 au 8 Août	Etats-Unis	Congrès de l'Academy of Management à Philadelphie	Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques – traitement qualimétrique de données qualitatives
	6 au 8 Août	Etats-unis	Congrès annuel de l' American Accounting Association à Chicago	Setting up a socio-economic control system in indépendant professions : the case of Notary Public office.
	Septembre	Paris	Journée de recherche 2007 du CNAM à Paris	
	20 au 22 Septembre	Suisse	Congrès de l'AGRH – Fribourg	« Les coûts cachés d'une insuffisance de GRH », présidé par Martin Zuber, membre de l'association Human Ressources. Henri Savall a présenté la synthèse de cet atelier en clôture de ce colloque.
	Novembre	Lyon	Les 13 & 14 nov. 07 Colloque de l'ISEOR « Modernisation des services publics – Fécondité des partenariats publics-privés »	20 <sup>ème</sup> colloque annuel de l'ISEOR sur la nécessité de mieux gérer les dépenses publiques et ainsi mieux répondre aux besoins des usagers qui contraignent les organisations publiques à des innovations en management pour améliorer la qualité de leurs services.
2008	<b>Année 2008 : 33<sup>ème</sup> anniversaire de la création de l'ISEOR</b>			
	31 janvier 1 <sup>er</sup> février	Lyon	Journée Recherche sur la vente en partenariat avec AFC, l'AFM, et l'AGRH . Assises de la vente	Organisées par l'ISEOR et l'IAE de Lyon, ces journées auront pour thème : "Sous le regard du client : Réflexion prospective sur la construction de la performance commerciale des organisations".
	21 au 23 Avril	Lyon	Colloque et séminaire doctoral International « Organizational Development and Change »	Colloque co-organisé par l'ISEOR et l'Academy of Management (Etats-Unis). Il permettra un échange scientifique international sur les pratiques et théories actuelles de mangement
	23 et 24 Avril	Lyon	30 ans de la Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de gestión	Colloque réunissant les 3 comités scientifiques de la revue (francophone, anglophone, hispanophone) ; communications sur les thèmes de la valeur et de la responsabilité sociale des entreprises

# Biographies des personnalités de l'ISEOR et Médaille du Prix Rossi

## Biographies



**Henri Savall**, Fondateur - Directeur de l'ISEOR, Professeur de Sciences de gestion- Université Jean Moulin Lyon 3.

**Directeur du Centre Euginov (Ecole universitaire de gestion innovante), IAE de Lyon.**

- Doctorat d'Etat en sciences économiques (1973)
- Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques de Lyon (1964)
- Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (E.M. Lyon) ( 1961)

**- Co-fondateur avec François Perroux et Directeur de la Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión depuis 1978.**

Henri Savall est à l'origine de nombreux livres sur le management et a créé la théorie socio-économique des organisations :

### Auteur de

- **2007** : "ISEOR's Socio-Economic Method. A Case of Scientific Consultancy, in Socio-Economic Intervention in Organizations. The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis".(AF Buono § H. Savall, ed). Information Age Publishing (Etats-Unis)
- **2005**: « **Tétranormalisation, défis et dynamiques** » (en collaboration), Economica
- **2004** : « **Recherche en sciences de gestion – Observer l'objet complexe-approche qualimétrique** » ( en collaboration), Economica
- **2003** : « **An updated presentation of the Socio-Economic Management model** » Journal of Organizational Change Management, Emerald (Etats-Unis)
- **2000**: « **Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique** », (en collaboration), BIT, Genève (traduction en anglais et en espagnol)
- **1995** : « **Ingénierie stratégique du roseau** » (strategic Engineering of Reed) (en collaboration), Economica
- **1992** : « **Le nouveau contrôle de gestion** » (A New Approach to Management Control)(en collaboration), Eyrolles –Editions Comptables Malesherbes
- **1989** : « **Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations** », in Encyclopédie de gestion, Economica
- **1987** : « **Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés** » (Controlling Hidden Costs and Performances) (en collaboration), Prix Harvard – l'Expansion de management stratégique
- **1979** : « **Reconstruire l'entreprise** » (Reconstructing the Firm), Dunod
- **1975** : « **Enrichir le Travail Humain : l'évaluation économique** », Dunod, Prix IAE-Management Paris, traduit en espagnol en 1977 « **Por un Trabajo más Humano** » et en 1980 en anglais « **Work and People: An Economic Evaluation of Job Enrichment** » (Oxford University Press, New York)



**Véronique Zardet**, Co-directrice de l'ISEOR, Professeur de Sciences de Gestion – Université Jean Moulin Lyon 3.

Co-directrice du centre Euginov (Ecole Universitaire de Gestion Innovante), IAE de Lyon.

- Doctorat d'Etat en sciences de Gestion (1986)
- Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (E.M. Lyon)(1979)
- Responsable de la Direction Scientifique et Technique (DIST), à l'ISEOR
- Responsable du développement international dans les pays hispanophones
- Coordinatrice de la série en espagnol de la Revue Sciences de gestion- Management Sciences – Ciencias de Gestión
- Responsable pédagogique du programme de Recherche en Gestion Socio-économique du Master Management socio-économique à l'IAE de Lyon

#### Auteur de

- **2007** : « Developing Sustainable Global Performance in Small-to-Medium size Industrial Firms . The Case of Brioche Pasquier » , in « Socio-Economic interventions in organizations » (AF Buono & H. Savall, ed). Information Age Publishing (Etats-Unis)
- **2005** : « Tétranormalisation, défis et dynamiques » (en collaboration), Economica
- **2004** : « Recherche en sciences de gestion – Observer l'objet complexe- approche qualimétrique ( en collaboration), Economica
- **2003** : «Organizational transformation through the Socio-Economic approach in an Industrial context » ( en collaboration), Journal of Organizational Change Management, Emerald (Etats-Unis)
- **2001** : «coûts-performances cachés et gestion des ressources humaines, ( en collaboration), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert
- **2000** : «Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », (en collaboration), BIT, Genève (traduction en anglais et en espagnol)
- **1995** : « Ingénierie stratégique du roseau » (Strategic Engineering of Reed), (en collaboration), Economica
- **1992** : « Le nouveau contrôle de gestion » (A New Approach to Management Control) (en collaboration), Eyrolles – Editions Comptables Malesherbes
- **1989** : « Systèmes et politiques de rémunération du personnel » in Encyclopédie de Gestion, Economica
- **1987** : « Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés » (Controlling Hidden Costs and Performances) (en collaboration) Prix Harvard – l'Expansion de management stratégique, Economica



**Marc Bonnet**, Directeur Adjoint de l'ISEOR, Professeur de Sciences de Gestion – Université Jean Moulin Lyon 3

- Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion (1987)
- Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon (E.M. Lyon)(1978)
- Coordinateur avec Michel Péron de la série anglophone de la revue « Sciences de Gestion- Management Sciences-Ciencias de Gestión »
- Responsable avec Henri Savall et Michel Péron de l'animation de l'équipe de projet « Lafayette » chargée de la diffusion des interventions de recherche socio-économique aux Etats-Unis
- Président de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) jusqu'en 2010
- Responsable pédagogique de la mention « Sécurité industrielle, environnement et certification » du Master de Management Socio-Economique à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

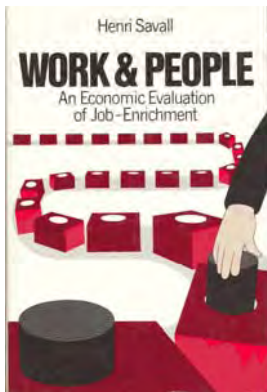
**Auteur de**

- **2007** : “Socio-Economic intervention as integrated training for intermediate supervisory staff, in “Socio-Economic Interventions in Organizations”.(AF Bueno § H. Savall, ed). Information Age Publishing (Etats-Unis)
- **2005** : « Illettrisme et emploi » chapitre d'ouvrage, in Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert , 2<sup>ème</sup> édition.
- **2003** : «Enhancing the efficiency of networks in an urban area through Socio-Economic interventions » (en collaboration),.Journal Of Organizational Change Management, Emerald (Etats-Unis)
- **2000** : «Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », (en collaboration) BIT, Genève (traduction en anglais et espagnol)

**Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques**

Henri Savall, Directeur, Véronique Zardet, co-Directrice de l'ISEOR, ont reçu la prestigieuse Médaille du Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France) pour l'ensemble de leurs travaux sur l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprises.

## Publications de l'ISEOR et autres supports



### La notoriété de l'ISEOR est établie au niveau international et à travers ses publications en français, anglais et espagnol.

La notoriété de l'ISEOR est reconnue au niveau international à travers ses publications en anglais, espagnol et français.

Aux Etats-Unis les travaux relatifs à la théorie socio-économique ont été pris en compte en 1981 avec la première publication de Henri Savall «Work and People. An Economic Evaluation of Job Enrichment», dont la préface est signée H.I. Ansoff (fondateur du concept «management stratégique»), publiée par les Editions Oxford University Press de New York est la traduction de sa thèse complémentaire de 1974, soutenue à l'Université de Paris-Dauphine et publiée en français par les Editions Dunod sous le titre «Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations».

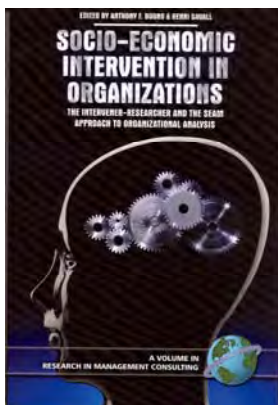


La seconde étape a été marquée par le Pr David Boje (NMS Université, Etats-Unis), directeur de la prestigieuse revue «Journal of Organizational Change Management», Emerald, 2003) qui a dédié un numéro spécial (ce qui est très rare pour une théorie qui n'est pas d'origine anglo-saxonne) au modèle socio-économique créé par Henri Savall.

Plus de 70 communications et articles ont été présentés en anglais lors du Congrès de l'Academy of Management (Etats-Unis) et celui du réseau européen EGOS. Le modèle socio-économique est la seule théorie de management portant le label de BIT (Genève, 2000), elle a été publiée simultanément en anglais, espagnol et français à l'attention des dirigeants et cadres des petites et moyennes entreprises.



**Sera prochainement publié dans la revue** Organizational Research Methods de l'Academy Of Management ( Etats-Unis) un article de SAVALL Henri - ZARDET Veronique - BONNET Marc - PÉRON Michel , intitulé : « The Emergence of Implicit Criteria Actually Utilized by Reviewers of Qualitative Research Articles : Case of a European Journal » dans un numéro spécial consacré aux critères de qualité des recherches qualitatives.



### Dernier livre paru en mars 2007

L'idée de ce livre est née d'une rencontre avec le Professeur Anthony Buono (Bentley College, Boston, Etat-Unis) invité par l'ISEOR. Considérant l'inexistence de travaux équivalents à ceux de l'ISEOR aux Etats-Unis, le Pr. Anthony Buono nous a proposé d'écrire et de coordonner l'édition de ce livre.

C'est donc le résultat d'une audacieuse stratégie baptisée «Opération Lafayette», qui a inspiré la collaboration de l'ISEOR avec les universitaires des Etats-Unis, à travers un dialogue scientifique basé sur les recherches originales de l'ISEOR et non sur l'application de modèles anglo-saxons. Ce livre original comprend 18 chapitres inédits consacrés à des thématiques et des cas de différents secteurs d'activités privés et publics : quatre ont été rédigés par des professeurs américains, un par un professeur mexicain, et treize par des enseignants-chercheurs de l'ISEOR.



## Un pôle de publications en Sciences de gestion

### La revue Sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión fête ses 30 ans d'existence



Dès 1978, Henri Savall accompagné du Pr François Perroux, président fondateur de ISMEA (Paris) créés une collection « Economies et Sociétés » qui donnera le point de départ aux nombreuses Revues de Sciences de Gestion qui sont encore publiées à ce jour.

Ce n'est pas moins de 6 Revues de Sciences de Gestion qui sont réactualisées chaque année en 3 langues (française, anglaise et espagnole) et validées par 3 Comités scientifiques (Français, anglais et espagnol).

Elles traitent essentiellement des articles inédits sélectionnés pour leur caractère novateur et méthodologique et proviennent d'un grand nombre de centres d'enseignement et de recherche.

600 articles sont parus depuis l'origine.

Un comité scientifique composé de 120 professeurs d'universités de 18 pays font vivre cette revue éditée par l'ISEOR.

## Une collection d'ouvrages sur la recherche en méthodologie

Le CNRS (Centre National pour la Recherche Scientifique) a confié, en 1984, à Henri Savall le rapport de conjoncture quadriennal sur les sciences de gestion. Depuis cette époque, l'ISEOR s'est investi dans les recherches et les nouvelles perspectives des sciences de gestion et des recherches en épistémologie et en méthodologie, en organisant des colloques auxquels plus de 300 professeurs et chercheurs d'universités françaises et d'écoles de management ont participé.

En 2004 et 2007, l'ISEOR a organisé à Lyon, deux colloques internationaux sur les méthodes de recherche, en partenariat avec la Division Méthodologie de Recherche de l'Academy of Management (Etats-Unis). Plus de 500 professeurs et chercheurs de 22 pays y ont participé. L'ISEOR publie régulièrement les actes de ces colloques. ([www.iseor.com](http://www.iseor.com)).

