INSTITUT DE SOCIO-ÉCONOMIE
DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

15 chemin du Petit-Bois
69134 Écully Cedex
Tél. 33(0)4 78 33 09 66 - Fax. 33(0)4 28 29 04 83
www.iseor.com

Centre de recherche international

RÉALISATIONS
1975 - 2023

©ISEOR 2011

Mise à jour : Mai 2023

[Chiffres clés 2023]

ISEOR

- 1973 premiers travaux de conception du management socio-économique
- 1975 création de l'ISEOR, Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations
- 48 ans de recherches uniques au monde, dans le domaine du management socio-économique
- 2 030 000 d'heures de recherches jusqu'à ce jour
- Plus de 700 enseignants et chercheurs ont été formés par la recherche dans cet institut
- 211 docteurs en sciences de gestion de 17 pays ont préparé leur doctorat à l'ISEOR et soutenu leur thèse
- 1er institut français, centre d'excellence reconnu à l'international dans le domaine du management stratégique (« Think tank »)
- Depuis 1991, développement accéléré du laboratoire en réseau international
- Un réseau actif de 125 chercheurs et jeunes chercheurs sont actuellement en activité
- La méthodologie socio-économique est internationale, 46 pays sur 4 continents ont fait confiance à l'ISEOR
- 2 150 entreprises clientes et partenaires ont travaillé avec l'ISEOR depuis 1973 et financé la recherche
- Découverte scientifique : les coûts cachés d'une entreprise ou organisation sont compris entre 20 000 et 70 000 euros par personne et par an
- De 2001 à 2022 l'ISEOR a organisé en France, à Lyon, 22 colloques internationaux de l'Academy of Management (États-Unis) avec la participation de plus de 2700 universitaires provenant de 52 pays
- En 2007, l'ISEOR a organisé à Lyon le 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Contrôle et Audit, avec l'Institut International des coûts (un réseau de 10 pays : Amérique latine, Espagne, Portugal et France) et l'American Accounting Association des États-Unis. Le 4ème Congrès Transatlantique a été organisé à Lyon en 2017.

PUBLICATIONS

Plus de 300 communications scientifiques, en français, anglais et espagnol des chercheurs de l'ISEOR ont été présentées dans des congrès, en collaboration avec l'Academy of Management (États-Unis), de EGOS (Europe), d'ACACIA (Mexique), d'ACEDE (Espagne).

- Plus de 850 articles et communications ont été publiés par les chercheurs de l'ISEOR depuis l'origine
- 150 000 pages publiées par les membres de l'ISEOR sur leurs recherches
- Plus de 80 livres édités en français, anglais et espagnol
- 1978 : date à laquelle la Revue Sciences de gestion a vu le jour
- 6 numéros par an de la Revue Sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión (RSDG) en 3 langues (français, anglais, espagnol) ont été publiés de 2001 à 2019. À compter de juillet 2011, la revue a pris le titre de **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION – MANAGEMENT SCIENCES – CIENCIAS DE GESTIÓN** – En version électronique chez CAIRN Info et Ebsco.
À compter de janvier 2018, la revue passe en version électronique en lieu et place de la revue papier.
- 1036 articles publiés dans la revue, en provenance de plus de 120 universités et grandes écoles internationales de 39 pays
- 1 600 rapports de recherche et plus de 12 000 lettres d'information mensuelle ont été envoyées
- Actuellement, 222 thèses de doctorat en sciences de gestion préparées au sein de l'ISEOR, dont 211 ont été soutenues dans différentes universités françaises et à l'étranger

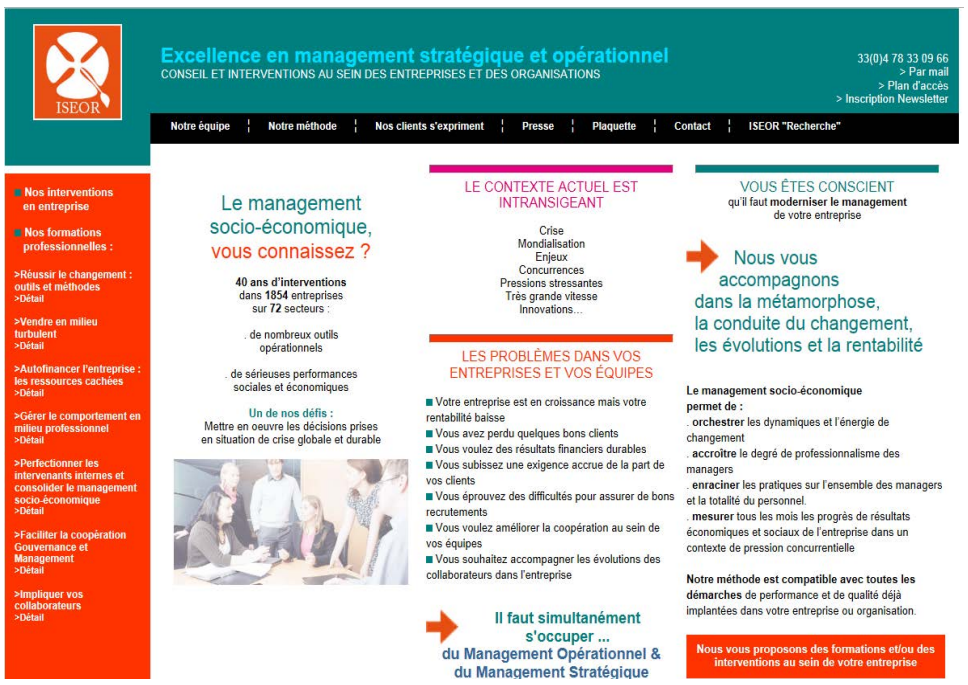
©ISEOR 2011

[Site Internet ISEOR en 3 langues]

www.iseor.com

www.iseor-formations.com

www.iseor-consulting.com



www.iseor-recherche.com

Anglais Français Espagnol

En 2010, le site Internet de l'ISEOR a évolué vers une version plus ergonomique mettant en évidence de **nouvelles rubriques telles que «agenda», «dernières publications», «actualités/nouveautés»**... et **une sélection de pages spécifiques aux professionnels, enseignants ou étudiants.**

Et en 2016, deux nouveaux sites ont vu le jour :
iseor-formations et iseor-consulting

©ISEOR 2011

[Construction internationale d'une théorie innovante]

ISEOR

2 principes fondateurs : management socio-économique et recherche-intervention

Outre ses interventions en France l'ISEOR intervient au niveau international :

- **46 pays sur 4 continents**

- **Les publications de l'ISEOR sont éditées en trois langues :**
  - **Français**
  - **Anglais**
  - **Espagnol**

- **Les colloques que l'ISEOR organise sont traduits simultanément en français, anglais et espagnol**

- **3 pays pilotes : intensité des recherches-interventions**
  - **en France**
  - **en Belgique**
  - **au Mexique**

2017 - CHEVALIER DE LA LÉGION D'HONNEUR

- **Henri Savall a reçu la Légion d'Honneur au grade de Chevalier au titre du Ministère de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

Cette haute distinction nationale récompense Henri Savall de ses nombreux travaux internationaux pour une économie plus humaine, une vie sociale plus éthique et une université plus citoyenne.

©ISEOR 2011

[GENÈSE DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS]

Alternative aux théories macro-économiques établies et… fragiles

- **Objet :**
  - Performance économique et sociale DURABLE (versus éphémère/spéculative) impliquant approche GLOBALE de l'organisation
- **Réfutation des théories :**
  - Classique, marxiste, néo-classique, keynésienne des 2 facteurs de production (équivalents ?) capital/travail.
  - Travaux d'économétrie (Carré, Dubois, Malinvaud, 1972) :
    - Modèle Capital/Travail n'explique que 45% de la croissance française
    - Mystérieux résidu de 55% : éclairage par théorie des COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS
- **Paradigme proposé :**
  - Potentiel humain seul facteur ACTIF de création de valeur ajoutée
  - Capital technique et financier : OUTIL « inerte » en soi
  - Prééminence de la COMPLÉMENTARITÉ des 2 facteurs versus substituabilité

- **Principes (expérimentés)**
  - Généralisation du concept d'ORGANISATION
    - nation = macro-organisation complexe
  - Unification de la finalité économique des organisations publiques et privées, lucratives ou non : générer de la VALEUR AJOUTÉE
  - Redéfinition de l'objectif des organisations : concept d'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE DE DÉVELOPPEMENT, substitut de la maximisation du profit.
  - Système de reporting socio-économique pour les PARTIES PRENANTES : indicateurs de performance économique (résultats immédiats + création de potentiel).

- En 2009, Henri Savall a été décoré Chevalier dans l'Ordre des Palmes académiques par le Ministère de l'Éducation Nationale pour services rendus à l'Éducation Nationale.

… Une haute distinction en 2001

Henri Savall, Directeur et 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 et sur l'organisation de l'ISEOR» (Lettre de Pierre Tabatoni, académicien, juillet 2001).

INFLUENCES reçues

Économie de l'Homme et du développement François Perroux ** Théorie des unités actives (1975)

- Stratégies PRO-ACTIVES

Théorie monétaire, des crises et du chômage de Germán BERNÁCER (économiste espagnol précurseur de Keynes) (1916 – 1922)

- PERVERSITÉ du capitalisme SPÉCULATIF*

Construction des connaissances Jean PIAGET Epistémologie génétique**

- RIGUEUR : méthodes d'OBSERVATION Scientifique

POSITIONS prises

Critique des théories anachroniques de l'organisation et du management Taylor, Fayol, Weber (concept de « virus TFW » adepte de la soumission illusoire des acteurs)

- Programme scientifique de l'ISEOR depuis 1973
- Recherche FONDAMENTALE sur conditions d'efficacité et de viabilité d'un Capitalisme RESPONSABLE
- = capitalisme d'ENTREPRENEURS et d'INTRAPRENEURS

Critique des théories et techniques établies de comptabilité, audit et contrôle, comme outils d'aide à la décision : création du concept de COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS

Livre en préparation « 1883 - 1903 »* mort de Marx, naissance de Bernácer, Keynes, Schumpeter ; 1903 : naissance de Perroux*

** cf. H. Savall « G. Bernácer, l'hétérodoxie en science Économique ». Collection des Grands Economistes, Dalloz, Paris, 1975. 2ème édition actualisée publiée aux Étatas-Unis (en français) «Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, précurseur visionnaire», Charlotte-IAP, USA, 2012.
** cf. H. Savall « Compatibilité de l'efficience économique et du développement humain. La régulation socio-économique dans l'entreprise ». Communication au Collège de France (1977) au Colloque présidé par Jean Piaget et François Perroux sur « l'idée de régulation dans le mouvement des sciences », publiée dans la revue Économie Appliquée, 1978.

©ISEOR 2011

[Théorie et management socio-économiques (Théose)]

ISEOR

Développement des concepts et historique

1965 — 1973 — 1983 — 2003 — 2008 →

HYPOTHÈSES

macroéconomique

- impasse pour les politiques économiques et sociales fondées sur les modèles macroscopiques
- inefficacité et inefficience des politiques classiques mesurées par les COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS

Ascenseur multi-niveaux de la recherche en gestion socio-économique

infra-micro = gestion

L'expérimentation d'accroissement de performance économique et sociale durable est possible au niveau d'une organisation

mesoéconomique (secteur, profession, bassin d'activité territorial)

La propagation dans l'espace géopolitique des activités socio-économiques mesurables et de leurs effets constitue un mécanisme de CONTAGION qui produit des effets mesurables au niveau d'un secteur d'activité et/ou d'un périmètre territorial (concept de FILIÈRE-TERRITOIRE)

macro/gigascopique (gestion socio-économique des problèmes nationaux et transnationaux)

- l'UNIVERSALITÉ des dysfonctionnements infra-micro/meso/macro-organisationnels constatée par les chercheurs de l'ISEOR dans 35 pays sur 4 continents au sein de 1 200 entreprises et organisations publiques et associatives
- associée à l'effet de CONTAGION via la FILIÈRE-TERRITOIRE conduisent à proposer des MODÈLES DE DÉCISION et d'ACTION publiques et privées innovants prenant en considération les COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS et la rentabilité mesurable de l'INVESTISSEMENT INCORPOREL en DÉVELOPPEMENT du POTENTIEL HUMAIN.

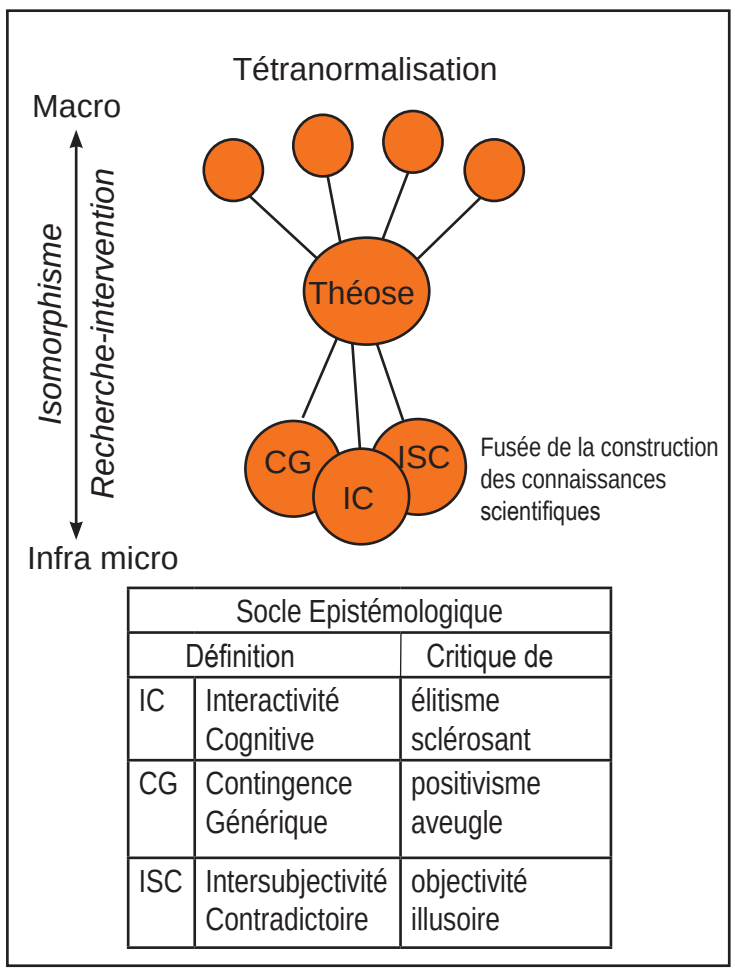
Hypothèse fondamentale d'ordre épistémologique : ISOMORPHISME repérable à tous les niveaux d'analyse de l'activité économique et sociale depuis l'individu jusqu'à la société, la valeur ajoutée par un individu dans son emploi /fonction constitue un NANO-PIB

RÉSULTATS

- Mesurabilité des coûts-performances cachés
- modélisation des principes souples d'un **management plus efficace et plus efficient**
- évaluation de la haute rentabilité de l'investissement incorporel dans le potentiel humain

- **identification des effets** d'entraînement et conditions de succès d'actions d'améliorations mesoéconomiques
- modélisation des principes de conduite de projets de développement d'intérêt général (secteur, profession, territoire)
- proposition d'outils de contractualisation des performances

- **identification de risques majeurs, pour la** survie-développement des organisations
- modélisation schématique de l'univers économique et social TÉTRANORMALISÉ
- expérimentation de politiques socio-économiques d'envergure nationale et transnationale



Socle Epistémologique		
Définition		Critique de
IC	Interactivité Cognitive	élitisme sclérosant
CG	Contingence Générique	positivisme aveugle
ISC	Intersubjectivité Contradictoire	objectivité illusoire

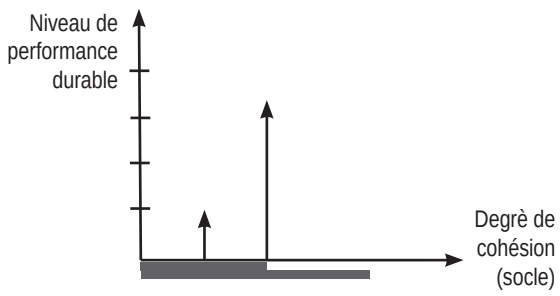
• Théorie du socle stratégique

Prémisse

Organisation système dialectique de conflits-coopération

- Le **dosage** entre ressources (temps, compétences, investissement incorporel, investissement matériel) détermine le DEGRÉ DE COHÉSION d'une organisation ou **robustesse du SOCLE**

- Effet **multiplicateur** de la robustesse du socle : un doublement du degré de cohésion permet au minimum un triplement du niveau de performances



• 3 ratios d'alerte et de pilotage stratégique des organisations

1/ Coûts (performances) cachés/ Coûts (performances) visibles

- Marqueur de **l'origine de la perte d'efficacité et d'efficience**
- Propension à la croissance de ce ratio d'alerte est annonciatrice d'une perte d'efficacité et d'efficience

2/ Coûts (performances) Externés/ Coûts (performances) Internés

- L'effet BOOMERANG des coûts EXTERNÉS provoque une aggravation des COÛTS assumés par l'organisation
- Les PERFORMANCES externées peuvent constituer un INVESTISSEMENT productif de performances au bénéfice de l'organisation

3/ Temps indirectement productif/ Temps directement productif ou valeur des activités de CRÉATION DE POTENTIEL/ valeur des activités à RÉSULTAT IMMÉDIAT

- Indicateur **d'investissement** INCORPOREL de la période actuelle permettant d'accroître l'efficacité et l'efficience des prochaines périodes
- La **pression des contraintes** actuelles tend à réduire le numérateur et à dégrader les résultats futurs : RISQUE pour la survie-développement de l'organisation

• Résultats de la rentabilité de l'investissement Incorporel

Les travaux de l'ISEOR dans 2 150 entreprises ou organisations publiques ou privées (72 secteurs différents, tailles très variées : 4 à 30 000 personnes) **ont démontré la très haute rentabilité de l'investissement en potentiel humain**

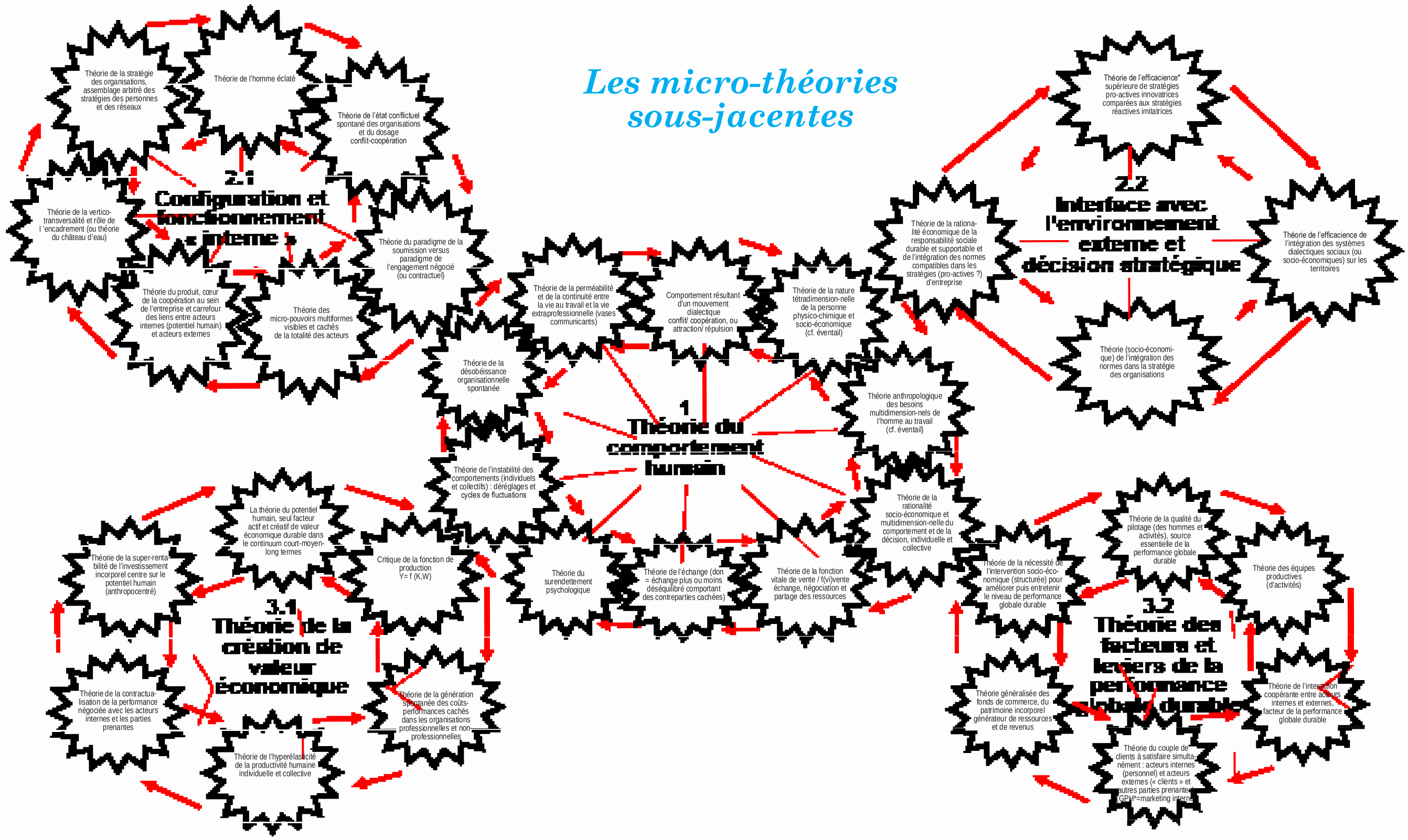
- Entre 200% et 4 000%
- 1 € investi dans le développement du potentiel humain : retour sur investissement de 2 à 40 €
- Aucun investissement technologique n'offre une telle rentabilité

©ISEOR 2011

[Théorie socio-économique des organisations]

ISEOR

Les micro-théories sous-jacentes



©ISEOR 2011

[SEGESE]

ISEOR

Outils de capitalisation des connaissances scientifiques

Le système expert en gestion socio-économique pour les entreprises, consultants, enseignants

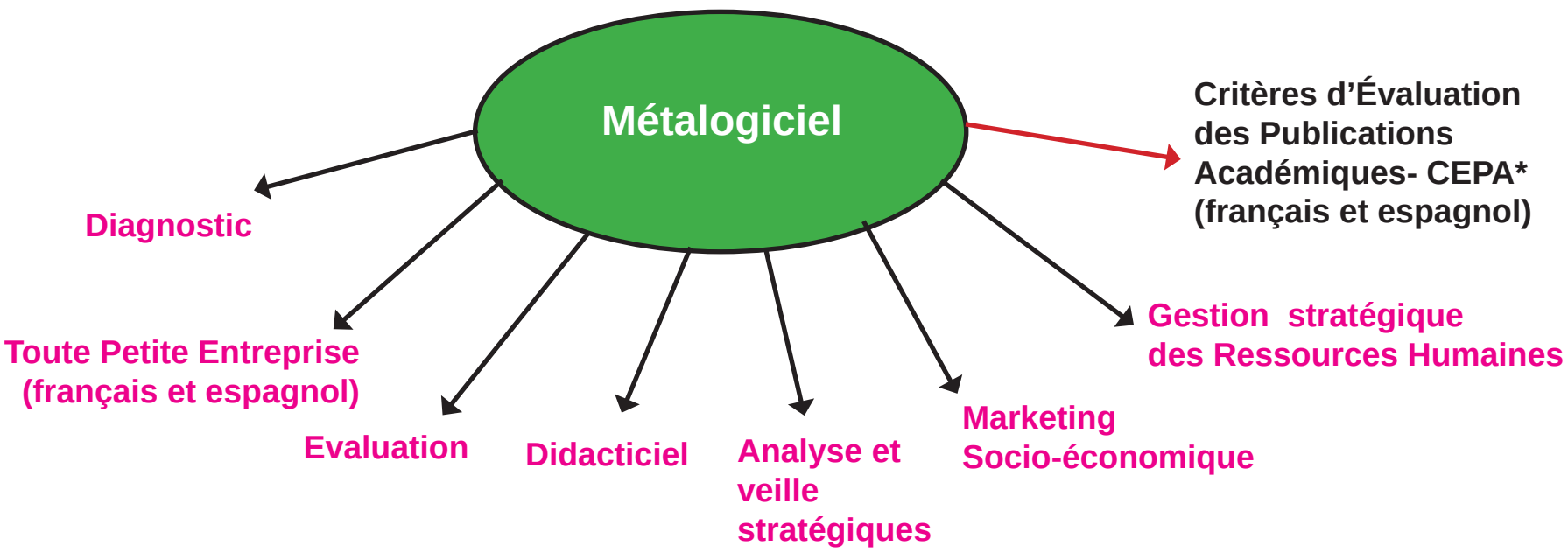
- **SEGESE est une famille de logiciels créée et développée par l'ISEOR, adaptée à l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail de l'intervenant** tout en accélérant la diffusion du savoir-faire et de la base de connaissances de l'ISEOR.

- 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.

- **Ces logiciels** s'adressent aux consultants et aux entreprises formés à l'approche socio-économique du management.

- **Le logiciel CEPA*** permet aux chercheurs d'auto-contrôler leurs textes avant de les soumettre pour publication dans des revues et facilite l'évaluation par les rapporteurs des articles soumis à la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión.



Page de diagnostic éditée par le logiciel, prête à présenter aux acteurs interviewés lors de la réunion d'EFFET-MIROIR ↓

← Phrases témoins issues des entretiens avec les acteurs SAISIES dans le logiciel

DDA10
«Notre fonction regroupe trop d'activités diverses. En termes de projet, parfois c'est l'overdose.
A la fin on ne gère plus des projets mais des urgences»
201
MPA01
«Aujourd'hui je m'occupe trop de la gestion journalière parce qu'il manque un management intermédiaire»
201
KD06
«On passe beaucoup trop de temps sur des problèmes administratifs qui n'ont rien à voir avec les métiers de Construction et Logistique»
201
MPA01
«Construction et Logistique est à l'image d'un brouillon : il n'y a pas de méthode, pas d'organisation et rien n'est structuré»

Phrases témoins APRES IMPUTATION aux thèmes et idées-clés de dysfonctionnements génériques capitalisés dans le logiciel →

THEME : ORGANISATION DU TRAVAIL

REPARTITION DES TECHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

20106002 CERTAINS SERVICES SONT MAL STRUCTURES (parfois)
DDA10
«Notre fonction regroupe trop d'actvités diverses. En termes de projet, c'est parfois l'overdose. A la fin on ne gère plus des projets mais des urgences»
MPA01
«Construction et Logistique est à l'image d'un brouillon : il n'y a pas de méthode, pas d'organisation et rien n'est structuré»
SOP04
«J'établis les estimations de budget de Construction avec les responsables, je centralise et mets en forme les budgets du reste de nos services ; parfois cette actvité non prévue empiète sur ma fonction prinicpale d'aide»

20106011 EXCES DE TACHES ADMINISTRATIVES (Parfois)
SOP06

THEME : ORGANISATION DU TRAVAIL

CERTAINS SERVICES SONT MAL STRUCTURES

(parfois)

«Notre fonction regroupe trop d'actvités diverses. En termes de projet, c'est parfois l'overdose. A la fin on ne gère plus des projets mais des urgences»

«Construction et Logistique est à l'image d'un brouillon : il n'y a pas de méthode, pas d'organisation et rien n'est structuré»

«J'établis les estimations de budget de Construction avec les responsables, je centralise et mets en forme les budgets du reste de nos services ; parfois cette actvité non prévue empiète sur ma fonction prinicpale d'aide»

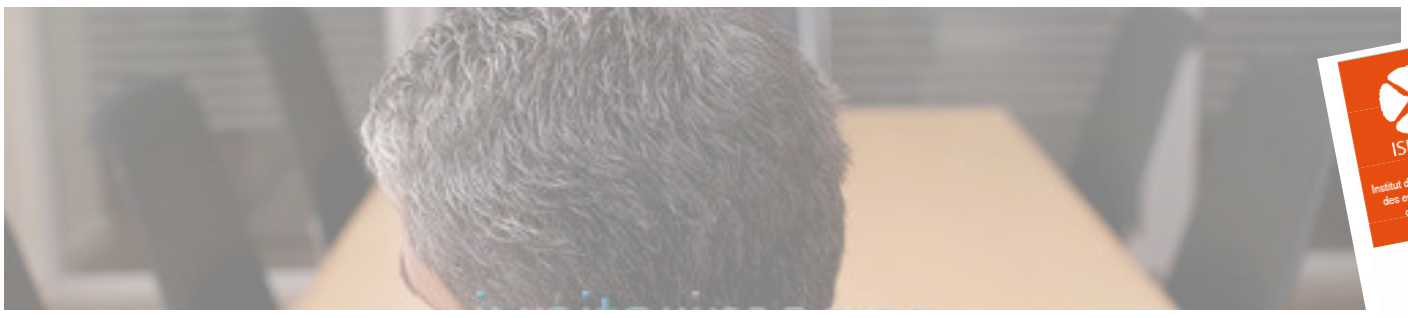
EXCES DE TACHES ADMINISTRATIVES (Parfois)

©ISEOR 2011

[Formations continues «Performances+», en francais, anglais et espagnol]

ISEOR

Professionnalisme des cadres, managers...



Formation continue
"Performance+"
Réussir le changement :
Outils et méthodes
1
ISEOR
Institut de socio-économie des entreprises et des organisations
Une formation durable visant à améliorer les compétences économiques et sociales des entreprises et organisations.
L'ISEOR, centre de recherche international en gestion propose sa formation aux professionnels :
Managers, Dirigeants, Cadres et Consultants
Objectifs
Moyens
Modalités

L'ISEOR propose neuf programmes de formation aux professionnels, cadres, managers et consultants

1- Réussir le changement - Outils et méthodes EN FRANCAIS,ANGLAIS ET ESPAGNOL

Créée à la demande du Ministère de l'Industrie, avec le soutien de la Fondation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), l'objectif de cette formation est :

- de mettre en oeuvre le changement par une méthode et des outils d'intervention,
- d'obtenir un accompagnement personnalisé et une assistance méthodologique,
- de confronter les expériences des entreprises de tailles et de secteurs différents.

- **L'ISEOR organise 4 stages par an.**
- **1 session de 2,5 jours tous les 2 mois**
- **un total de 4 sessions sur 5 à 6 mois**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**
- **Depuis 1987**, date du premier stage,

2- Gérer le comportement en milieu professionnel

- Cette formation apporte un soutien très opérationnel dans la gestion des comportements en situation complexe, notamment en période de crise qui accroît le phénomène de stress et des relations tendues.
- **L'ISEOR organise 1 stages par chaque semestre**
- **2 sessions de 1,5 jours sur 2 mois**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

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-économiques.

- **L'ISEOR organise 2 stages par an.**
- **3 sessions de 2 jours sur 4 mois**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

4- Perfectionner les intervenants Internes

- Cette formation est réservée aux consultants déjà formés à la méthode socio-économique et constitue un stage de perfectionnement sur les outils et les méthodes.
- **L'ISEOR organise 2 stages par an.**
- **2 sessions de 2 jours**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

↘ Renseignements :

- **www.iseor.com/formations consultants**
- **inscriptions : secretariat.general@iseor.com**

5- Vendre en milieu turbulent : commerce= relations humaines

- Cette formation est destinée aux Dirigeants, Directeurs commerciaux et des ventes, du marketing et de la recherche et développement. Elle provoque un sur-saut dans le niveau de performance commerciale et
- améliore la coopération des acteurs.
- **L'ISEOR organise 2 stages par an.**
- **3 sessions de 2 jours**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

6- Animer les équipes : pédagogie interactive

Ce stage est destiné aux dirigeants, équipes de direction, managers, chefs de projet, formateurs

L'ISEOR organise 4 stages par an

- **2 sessions de 2 jours**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

7- Vocational Training Seminar

Stage en anglais du programme «Réussir le changement - outils et méthodes».

- **L'ISEOR organise 2 stages par an.**
- **2 sessions de 4 jours en octobre et en juin de chaque année**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

8- Programa Gestión socioeconómica

Stage en espagnol du programme «Réussir le changement - outils et méthodes».

- **L'ISEOR organise 2 stages par an.**
- **2 sessions de 4 jours en octobre et en juin de chaque année**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

9- Impliquer les collaborateurs

Ce stage est destiné aux non encadrants : experts, techniciens, employés, ouvriers...

- **L'ISEOR organise 4 stages par an**
- **3 sessions de 1.5 jours**
- **participation au Colloque d'Automne de l'ISEOR**

©ISEOR 2011

[Franchisés et transfert de technologies]

ISEOR

Rigueur et contrôle de qualité du transfert de technologies

L'ISEOR a mis en place et développé, un réseau de consultants franchisés, autorisés à utiliser la méthode d'intervention socio-économique sous le label ISEOR.

Vocation du réseau : contribuer à la politique de diffusion de l'ISEOR de nouvelles pratiques de management stratégique, en élargissant l'échantillon d'entreprises et organisations bénéficiant des apports de la méthode ISEOR.

Grâce aux interventions innovantes qu'il réalise au sein des entreprises et des organisations, **le consultant franchisé participe :**

- **au transfert de son expérience** de l'ingénierie du management socio-économique et ses perfectionnements permanents vers les entreprises
- **à l'accompagnement méthodique** des changements dans les entreprises
- **à l'alimentation permanente du patrimoine** scientifique et technique du centre de recherches (enrichissement de sa base de connaissance et de données).

• **Adossé à un centre de recherche de réputation internationale, le consultant franchisé bénéficie de :**

- **contrôles de qualité rigoureux**
- **formation et perfectionnement permanent**
- **d'avantages concurrentiels sur le marché du conseil**

Entreprise	Pays
Estudio Canllo Montoto	Argentine
Philippe LACROIX - Cabinet Meaningfulmanagement	Belgique
PGF	Canada
Management Institute	Chine
Maria Ángeles Rastrollo Horrillo	Espagne
SEAM Institute	États-Unis
CAPO2	France
Sara CALMANTI - Creai Bretagne	France
Pierre EL HADDAD - Mach Consultants	France
MANAGINOV	France
Objectif Performance	France
Peak Performance	France
VOYANT Olivier	France

13 Cabinets, 22 consultants (France, Argentine, Belgique, Canada, Chine, Espagne, États-Unis)

©ISEOR 2011

[CERTIFICATION ISEOR]

ISEOR

Professionnalisme des consultants et des managers

Problématique : dégradation des méthodes et outils du management au fil du temps (entropie organisationnelle)

Objectifs :

- Encourager et soutenir les pratiques de management rigoureuses
- Accompagner la certification ISO 9000
- Pérenniser les bonnes pratiques du management socio-économique
- Entretenir les savoir-faire dans les entreprises (maintenance)
- Assurer la qualité des conditions de vie professionnelle des acteurs

Trois positionnements :

1- Management socio-économique pour préparer ultérieurement l'ISO

2- Management socio-économique pour réactiver l'ISO

3- Management socio-économique et préparation simultanée de l'ISO

Deux expériences pilotes récentes

Managers Mexicains

Ministère de l'Oficialía Mayor
Gouvernement de l'État du Yucatán

- Directeur Général
- Directeurs
- Chefs de Départements
- Services

Consultants internes (Belgique)

Le FOREM
(Administration publique de l'emploi et de la formation)

©ISEOR 2011

[PROFESSIONS LIBÉRALES RÉGLEMENTÉES - NOTAIRES, ARCHITECTES, AVOCATS...]

ISEOR

Recherche-intervention longitudinale (21 ans) et macroscopique, depuis 1997

• Objectifs :

- **Améliorer la qualité de fonctionnement et de management** des offices, et du service à leurs clients
- **Accroître l'attractivité de la profession auprès des jeunes et des collaborateurs,** pour favoriser l'installation des jeunes professionnels
- **Relever les nouveaux défis :** environnement de plus en plus concurrentiel, exigence élevée des clients, fragilité des résultats économiques des offices (bulle immobilière)
- **Accompagner les études** dans l'implantation des normes ISO 9000 (depuis 2004)

• Résultats pour le laboratoire :

Enrichissement de la base de connaissances de l'Institut grâce à :

- **L'expérimentation d'un processus de changement** sur un très grand nombre de toutes petites entreprises à l'échelle nationale.
- **L'identification des capacités de mutation** d'une profession réglementée.
- **La contribution à l'épistémologie et la méthodologie** des recherches qualimétriques.

• Méthodologie :

- **500 offices notariaux** de 1 à 70 collaborateurs
- **11 régions :** urbaines, rurales ou semi-urbaines
- **Mesure des coûts cachés** dans chaque office : 15 000 €/personne/an
- **Mise en œuvre de plans qualité interne et externe**, à moyen et long termes
- **Mobilisation des collaborateurs**, cohésion des équipes
- **Amélioration de la qualité** de service
- **Application du modèle HORIVERT** à l'échelle macro-économique dans la conduite d'un projet d'envergure nationale impliquant 3 niveaux : départemental, régional, national.

• À la demande du Conseil Supérieur du Notariat

- **« Opération JEUNES »**

- **Assistance méthodologique** à cette opération prospective
  - **enquête par questionnaire** auprès de 5 000 jeunes, étudiants et professionnels
  - **Étude qualimétrique** sur base des 500 recherches-interventions dans offices de 11 régions
  - **Organisation de conférences-débats** avec jeunes professionnels, notaires et collaborateurs, pour construire des plans d'action
  - **Création innovante d'un « BTS Notariat » par le CSN**
- **En partenariat public-privé :** Education Nationale / Écoles de Notariat gérées par la profession
- **Recherche-intervention HORIVERT** sur la conduite du projet et l'évaluation de la coopération locale et nationale Lycées / Écoles et institutions professionnelles.

• Dès 2008 : partenariat avec l'Ordre des Architectes Rhône-Alpes

Mise en place d'un dispositif d'interventions-formation auprès de 10 cabinets d'architectes

- **Les résultats probants de ce dispositif a conduit à proposer, en partenariat avec l'Ordre des Architectes Rhône-Alpes, un programme diplômant de Master «Management des Professions Libérales Réglementées» à l'Université Jean Moulin Lyon 3.**

• En 2016 : Un nouveau partenariat avec ACTALIANS

organisme de financement des formations des professions libérales permet d'accompagner ces professions dans le développement de leur activité.

©ISEOR 2011

Modernisation des services publics
Contribution à l'évaluation des politiques publiques

• Modernisation des organisations et accroissement de leurs performances

• **Depuis 1979, l'ISEOR est intervenu dans de nombreuses administrations et organisations participant au service public :**
- Dans le secteur sanitaire et social CHU St Etienne – 1979
- Etablissement socio-éducatif – 1984
- Etablissement médico-social – 1988
- Clinique St Pierre – Belgique 1993
- Hospices Civils de Lyon – 1996

• **Dans les collectivités territoriales**
- Mairie d'Amiens – 1985
- Mairie St André la Côte – 1987
- Conseil Général de la Loire – 1995
- Conseil Régional Rhône-Alpes – 2002

• **Une action exemplaire à l'URSSAF de Lyon (1998) :** action très avancée de modernisation du management, mise en place d'outils de déclinaison jusqu'aux agents de la stratégie nationale de la Sécurité Sociale, au sein de l'organisme-pilote de Lyon.

• **Des actions-pilotes dans deux Chambres de Commerce et d'Industrie; à la CCI de Bordeaux :** aéroport, École Supérieure de Commerce…
- à la CCI du Morbihan : port, services d'assistance aux PME…

• **Des actions-pilotes à l'échelle nationale :** avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) – France avec l'Office Public de Formation Professionnelle au Maroc [OFPPT]

• **avec le Ministère Oficialía Mayor** du Gouvernement de l'État du Yucatán (Mexique)

• Contribution à des Problématiques d'intérêt général

• **Pour le développement de la formation aux conditions de travail dans les universités et les grandes écoles :** au sein de la Commission Stoléru (FNEGE, 1975 ; Henri Savall : Rapporteur Général)

• **Quelques grandes institutions françaises qui ont soutenu l'ISEOR et son développement par des contrats de recherche-intervention :**
- La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion (FNEGE), 1975-1984
- L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), 1976-1981
- La DGRST, 1976-1981
- Le Commissariat Général au Plan, 1979
- Le Ministère de l'Industrie, 1984
- Le Plan Urbain, 1984
- Le Plan Construction, 1984
- Le Ministère de la Recherche – Centre Prospective et Evaluation, 1987
- Le Groupement pour la Lutte contre l'Illettrisme (GPLI), 1992
- L'Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation de la Santé (ANAES), 2003

• **Coopération au plan national avec deux professions réglementées :**
- **Experts-Comptables et Notaires :** actions sur l'ensemble de la profession, à la demande du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, du Conseil Supérieur du Notariat et de leurs instances régionales et départementales
- Actions de formation de consultants en PME et évaluation de l'efficacité des actions de consultance subventionnées par le FRAC puis création du programme « développement du professionnalisme des consultants
- Etudes prospective des secteurs en mutation : colloque annuel Université-Entreprise organisé par l'ISEOR et Actes publiés chez Economica, éditeur, Paris.

• **Invitation à la réunion annuelle de l'OCDE en 2011 : Spécificité de la méthode du Management socio-économique comme modèle de modernisation des services publics** Présentation aux représentants de 28 pays présents des stratégies d'innovation possibles et viables dans les services publics.

• Le FOREM (service public Wallon de l'Emploi et de la formation) : une action exemplaire très avancée, de modernisation du management, dans une organisation publique phare.

- **Recherche-intervention longitudinale depuis 2001** sur une administration publique de grande taille.
- **Formation de tous** les cadres dirigeants, cadres supérieurs, encadrement intermédiaire puis de l'ensemble du personnel, au management socio-économique, **soit 4400 personnes. Réseau de 35 intervenants internes** (certification ISEOR)
- **Intervention sur l'ensemble des sites** du Forem réparties sur toute la Wallonie (Belgique) et **Formation approfondie à Lyon-Ecully, par l'ISEOR, de 170 dirigeants,** cadres et intervenants internes, aux programmes de formation ISEOR.
- **Le Forem a négocié avec le gouvernement Wallon que le « Management socio-économique », la méthode de « Contrôle de gestion socio-économique »** (et son application en comptabilité analytique) figurent dans le **Contrat de Gestion Quadriennal actuel, signé entre l'Administration du Forem et le Gouvernement Wallon.**
- **Interventions régulières du Forem dans les Colloques annuels de l'ISEOR** et organisation en partenariat ISEOR-Forem du Colloque 2007 sur « Modernisation du Service public – Fécondité des partenariats publics-privés ».

©ISEOR 2011

[Colloque annuel Université-Entreprise]

ISEOR

Validation publique et diffusion des résultats de recherche-intervention

- **Colloque mixte chercheurs-praticiens du management : PROCÉDÉ pour VALIDER les hypothèses scientifiques sur conditions de viabilité d'un management pro-actif efficace et efficient**
- **Acteurs des entreprises, organisations publiques et associatives témoignent sur le processus de recherche-intervention et les résultats observés**
- **Débat public chercheurs-praticiens sur le perfectionnement des méthodes de conduite du changement et d'accompagnement des mutations stratégiques des organisations**
- **Diffusion des résultats de recherche innovants dans des ouvrages co-écrits par des chercheurs et des praticiens, édités par un éditeur de renommée académique**

L'ISEOR publie une collection d'ouvrages depuis 1982

Éditions Economica

Éditions EMS

Après chaque colloque que l'ISEOR organise, seul ou en partenariat avec d'autres institutions, un ouvrage est publié pour promouvoir :

- la stimulation auprès des entreprises et organisations d'un management plus pro-actif, plus efficace et plus efficient

- une performance économique et sociale accrue et plus durable

- la collaboration entre chercheurs et praticiens pour produire des connaissances scientifiques en management plus robustes

Ces ouvrages sont disponibles à l'ISEOR ou en librairie.

- ↘ **1982 : « Gestion socio-économique innovatrice : stratégie des entreprises et évolution des emplois »**
- ↘ **1988 : « Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants (1) »**
- ↘ **1989 : « Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants (2) »**
- ↘ **1990 : « Le conseil et l'Europe ».**
- ↘ **1992 : « Qualité du conseil et mutation du service public »**
- ↘ **1993 : « Evolution de l'Expert-Comptable : le conseil en management »**
- ↘ **1994 : « L'Audit Social au service du management des Ressources Humaines »**
- ↘ **1995 : « Management innovant de l'hôpital »**
- ↘ **1997 : « Certification, qualité et emploi »**
- ↘ **1998 : « PMI-PME : Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement »**
- ↘ **1999 : « Le conseil aux entreprises »**
- ↘ **2000 : « Le notariat nouveau »**
- ↘ **2001 : « Recherche-intervention et création d'entreprises (accompagnement et évaluation)**
- ↘ **2002 : « Le management des entreprises culturelles »**
- ↘ **2003 : « Université citoyenne, progrès, modernisation, exemplarité »**
- ↘ **2004 : « Mutation stratégique des chambres de commerce et d'industrie »**
- ↘ **2005 : « Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ? »**
- ↘ **2006 : « Le management du développement des territoires »**
- ↘ **2007 : « L'hôpital et les réseaux de santé »**
- ↘ **2008 : « Modernisation des services publics – Fécondité du partenariat public/privé »**
- ↘ **2009 : « Management socio-économique : une approche innovante»**
- ↘ **2010 : « Le management stratégique des professions libérales réglementées »**
- ↘ **2011 : « Réussir en temps de crise. Stratégies proactives des entreprises »**
- ↘ **2012 : « Entreprises familiales : création, succession, gouvernance et management »**
- ↘ **2013 : « Réindustrialisation et dynamisation multi-sectorielle »**
- ↘ **2014 : « La conduite du changement dans les entreprises et les organisations »**
- ↘ **2015 : « Gouvernance et management : quelle coopération ? »**
- ↘ **2016 : « Entreprises, valeur(s) et prospérité : le capitalisme socialement responsable »**
- ↘ **2017 : « Innovation commerciale : tous vendeurs dans les organisations»**
- ↘ **2018 : « La digitalisation apprivoisée : Au service de l'humain et de la performance durable »**
- ↘ **2019 : « Comment travailler ensemble ? : Défis de l'intergénération »**
- ↘ **2020 : « Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises »**
- ↘ **2021 : « Menaces et opportunités du télétravail »**
- ↘ **2022 : « Festival international du Management Socio-Économique »**

↘ Renseignements et commandes :
www.iseor.com/publications
- **secretariat.general@iseor.com**

©ISEOR 2011

[Bureau International du Travail]

ISEOR

Partenariat pour une politique socio-économique de l'emploi décent

• Le BIT s'intéresse aux travaux de l'ISEOR car ils traitent de problématiques universelles touchant aux normes sociales, en particulier :

- la formation
- l'emploi
- les qualifications
- l'illettrisme
- la discrimination
- l'expression du personnel
- la santé et la sécurité au travail
- les conditions de travail
- les rémunérations
- le pouvoir d'achat

...

• Le BIT considère que le concept de management socio-économique est une contribution à la résolution de ces problématiques.

« Le plein développement des potentialités de la ressource humaine qu'il représente, en contact et collaboration avec ses compagnons d'œuvre, est, au moins, amorcé. L'esprit de participation s'alimente à un intérêt personnel, largement et concrètement compris : le service de l'entreprise se rapproche du service des hommes qu'elle rassemble.
*C'est l'espoir qui anime Henri Savall, quand il préconise ce « contrat d'activité périodiquement négociable » qui, loyalement pratiqué et dans les meilleurs cas (1), élèverait le travail **prescrit** à la dignité de travail **consenti** librement ».*

(1) Un optimisme systématique et mal informé n'est aucunement dans l'esprit de Henri Savall.

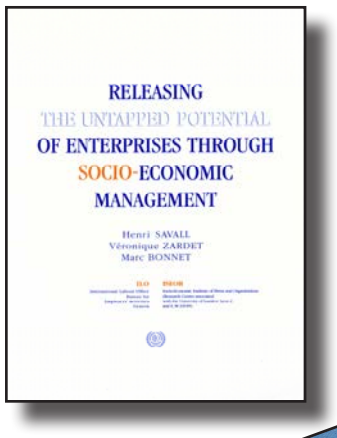
François PERROUX
Professeur honoraire au Collège de France, Président de l'Institut de Sciences Mathématiques et Économie Appliquées.
(Préface au livre «Reconstruire l'entreprise»,1979)

« C'est pourquoi j'exprime le souhait que patrons et syndicalistes se saisissent de l'outil proposé par Henri Savall et l'expérimentent. Ce serait, sans aucun doute, le meilleur test possible » **Jacques Delors,**
(Préface au livre «Enrichir le travail humain», 1975.

• Quelques actions phares réalisées avec le Bureau des Employeurs du BIT

- **La seule théorie de management publiée** par le BIT (en 2000, rééditée en 2008).

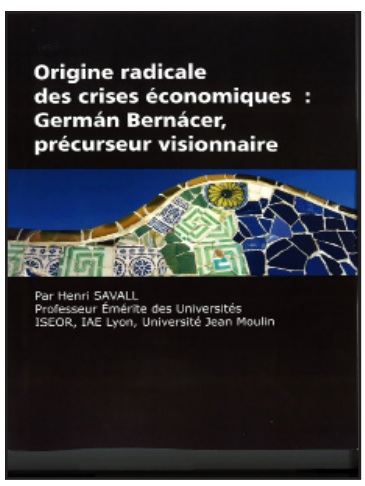
Édition 2000



Nouvelle édition 2008

- **Un nouveau programme de recherches sur la tétranormalisation** et l'intégration des normes sociales dans les stratégies d'entreprises lancé en 2004.
- **Une présentation du management socio-économique** dans l'encyclopédie « Management Consulting. A guide to the Profession », éditée par le BIT en 1996.
- **Des actions-pilotes de formation de dirigeants et experts** et de recherches-interventions réalisées au Vietnam et en Colombie, à la demande du BIT.

2008 : intervention du Bureau International du travail au Festival du Management socio-économique organisé par l'ISEOR et sur le sujet des entreprises durables.



Editions IAP, Charlotte, États-Unis. 2012

©ISEOR 2011

[BELGIQUE - WALLONIE]

PAYS PILOTE

ISEOR

Développement des performances économiques et sociales durables

L'ISEOR intervient largement dans des entreprises et organisations belges et wallones.

L'application de la méthode socio-économique de l'ISEOR est un investissement intensif en Belgique depuis les années 90.

- **Partenaires : entreprises pilotes belges:**
  - **Le FOREM et TECHNORD**
- **Colloque annuel de l'ISEOR :**

« modernisation des services publics - partenariat public/privé », organisé en partenariat avec le FOREM en novembre 2007 qui a publié, dans son magazine, un article sur le management socio-économique implanté à l'Institut Paul Bocuse.

REGARDS [2] sur l'emploi et la formation
Le magazine du Forem | Trimestriel | Avril/mai/juin 2008 | Numéro 18

LE FOREM

À l'Institut Paul Bocuse, cuisine et gestion font bon ménage.

Témoignage du directeur général de l'Institut Paul Bocuse, Hervé Fleury qui applique les méthodes de management socio-économiques de l'ISEOR depuis 2006.
Extraits de l'article rédigé par « Regards », le magazine du Forem (Belgique), juin 2008.

« Le modèle socio-économique nous a paru en adéquation avec nos objectifs. Nous sommes partis du principe que pour obtenir une formation de qualité, il fallait compter sur des enseignements efficaces, totalement dédiés et disponibles pour transmettre leur savoir et former. Par ailleurs, pour projeter nos collaborateurs dans 10 ans à venir, nous devions fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet. Le fait que le modèle de l'ISEOR prenne en compte le management dans son aspect à la fois social et économique m'a plu. …dans la mesure où il propose un retour sur investissement basé sur la recherche des coûts cachés issus des dysfonctionnements de l'organisation. La méthode de l'ISEOR débute par un audit et une évaluation économique des dysfonctionnements. Cela nécessite de la confiance de la part des collaborateurs pour évoquer les pratiques qui posent problèmes et de la détermination da la part du manager qui doit pouvoir rester à l'écoute. L'exercice a permis une très belle remise en question de l'ensemble de l'organisation.

Outre cet audit initial, le modèle socio-économique comporte une batterie d'outils car le progrès doit s'accompagner de mesure de la performance. Les outils développés par l'ISEOR peuvent paraître subtils et complexes au premier abord. Il existe trois concepts de base de management socio-économique : la qualité, la quantité et l'économie. Chacun doit être systématiquement pris en compte.

Les changements que nous avons mis en œuvre sont par exemple le suivi de l'organisation et la coordination pédagogique qui accusait un défaut de qualité provenant d'un excès de tâches confiées à la même équipe. Nous avons donc décidé de répartir les tâches différemment. Nous y avons gagné en efficacité et en qualité d'accompagnement.

Le changement n'a pas été accepté facilement par les collaborateurs. Une partie de l'équipe l'a vécu comme une dépossession. Nous avons mis en œuvre en janvier 2008 le « Contrat d'Activité Périodiquement Négocié » touchant l'ensemble des collaborateurs. Chacun d'eux propose un plan d'actions, validé. En fonction du résultat économique obtenu (basé sur des critères mesurables), le collaborateur pourra bénéficier d'un bonus de 5% de son salaire annuel. Je suis parti du principe que que ce bonus ne présenterait pas une charge supplémentaire pour l'entreprise, mais un gain lié à la suppression de dysfonctionnement.

L'élimination de ceux-ci produira plus d'efficacité, plus d'économies, plus de motivation et au final, plus de qualité globale avec un impact sur l'économique et le social.

En conclusion les outils sont devenus communs à tous. Chaque fois que l'on entreprend quelque chose, on détermine la balance économique (conséquence financière, conséquences mesurables sur la qualité et la quantité de l'action menée).

Certains outils sont même transférés, en termes de méthode, à nos étudiants. C'est ainsi que les élèves de deuxième année, dont l'une des tâches est de créer un projet, ont établi une grille de compétences et les lacunes à combler. Il est plus facile de mener un projet lorsque l'on connaît ses forces et ses faiblesses. »

Entreprises ou organisations	Secteur d'activité
ACCESS SECURITY	Entreprise d'installation de système de sécurité
ACTIONS INTÉGRATION	Association de Tourisme
BELSIM	Entreprise d'ingénierie informatique -
BLONDIAU	Cabinet d'expertise comptable
CEQUAL	formation et promotion de la qualité
Clinique Notre Dame de Tournai	Etablissement hospitalier privé
CLINIQUE ST-PIERRE	Etablissement hospitalier à but non lucratif
Confédération des Syndicats chrétiens	syndicat de salariés
CRIF	Centre d'études et de conseil technologiques
KMM Matériaux	Entreprise de négoce de matériaux
LE FOREM	Organisme de la formation professionnelle et de l'emploi
LEPOT BIGMAT	Entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage
MANPOWER BELGIQUE	Entreprise de travail temporaire
MUTUALITÉ CHRÉTIENNE	Organisme gestionnaire de mutuelle et d'assurance maladie
SCI INFORMATIQUE	Entreprise de prestations de services - Horivert Multi-PME
TEC HAINAUT	Entreprise de transports en commun
TECHNORD	Groupe de PME spécialisées en électricité et informatique industrielle
THERMIBEL	Fabrications de capteurs thermiques
TOP TIPS	Fabrication de coton tiges
VOYAGES COPINE	Entreprise de prestations de voyages
DEFI PLUS	Association d'insertion et développement de l'emploi
NIJOLI	Accueil et suivi pédagogique pour enfants
MIRHO	Organisme de formation et insertion professionnelle
ESPACE SANTÉ	Vente et location de matériel médical et centre optique
SAINT GEORGES	Maison d'accueil pour personnes âgées

25 entreprises ou organisations pratiquent le Management socio-économique

©ISEOR 2011

[Mexique Pays pilote]

Développement des performances économiques et sociales durables et transfert de technologie

- **Création d'un réseau solide**
  - **d'universitaires, d'entreprises, de consultants**

- **Interventions de L'ISEOR dans les entreprises et organisations mexicaines en expansion depuis 1995**

L'ISEOR développe ses recherches-interventions dans les PME mexicaines et capitalise des expériences inédites dans la modernisation des services publics.

- **3 consultants franchisés très actifs**

- **Outils mis à leur disposition**
  - Horivert multi-PME
  - Formation des consultants
  - 2 colloques Université-Entreprise : México en 2000, Mérida en 2004

32 entreprises ou organisations mexicaines pratiquent le Management socio-économique

Région	Entreprises ou organisations	Secteur d'activité
DURANGO	AGN AVIATION SERVICES	Services aéroportuaires
	ALEJANDRO WALLANDER HERNÁNDEZ	Fabrication de produits laitiers
	BOTANAS HEBI	Production d'amuse gueule
	CREMERÍA WALLANDER	Boutique alimentation fine
	DISA CONSTRUCCIONES	Travaux publics gros oeuvre
	DISTRIBUIDORA VELA	Négoce de produits d'entretien
	EDITORA Y PRODUCTORA DURANGO	Presse régionale
	HOTEL SANTA CRUZ	Hôtel-restaurant
	INDUSTRIAS FORESTALES SAN IGNACIO DURANGO	Fabrication de meubles
	LAVANDERÍA MODERNA	Blanchisserie industrielle
	MADERAS NUEVA VIZCAYA	Production et commercialisation de meubles
	MUEBLES VIZCAYA DE DURANGO	Commercialisation ameublement
	SUPER SERVICIO ARRIETA	Station essence
BAJA CALIFORNIA	INTEGRACIÓN AUTOMOTRIZ	Réparation d'automobiles
HIDALGO	GRUPO GENISA	Groupe d'hôtellerie restauration
	TRICO PACHUCA	Production et vente de viennoiserie et boulangerie
MEXiCO DF	GRUPO INTERASESOR DE MENSAJERIA	Services de messagerie
	UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA	Université publique
MICHOACAN	AGUACATES SÁNCHEZ HASS	Production et commercialisation de fruits
	EMPAQUE SAN JOSÉ	Production et commercialisation de fruits
	GOLDEN GATE TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS	Réparation automobile
OAXACA	PAULINA YOUTH HOSTEL	Auberge de jeunesse
VERACRUZ	BIMBO DEL GOLFO	Entreprise agro-alimentaire
	EMPACADORA DEL GOLFO	emballage
	GALLETERA VERACRUZANA	Entreprise agro-alimentaire
	PRINVER	Industrie pétrolière et géothermique
	TAMSA	Industrie pétrolière
YUCATAN	EL RETORNO	Boulangerie industrielle
	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN	Administration publique
	INSTITUTO PARA LA EQUIDAD DE GENERO	Administration publique
	IMPULSORA PEXTIL	Entreprise textile, fabrication de vêtements
	PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARDIN	Industries alimentaires et emballage
MEXICO DF	UPRH - SECRÉTARIAT FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE	Administration publique

- **Un partenariat pilote a été signé et développé avec l'État de Durango**
  - **(Consejo de Coordinación Empresarial et Secretaría de Desarrollo Económico) : ces actions-pilotes consistent à implanter le management socio-économique par groupes composés chacun de 5 à 6 PME, par des actions de formation et de transfert de technologie.**
  - **4 groupes constitués depuis 2005, 20 PME.**

- **Vaste réseau de consultants en PME :**

sur tout le Mexique : partenariat pilote avec COMPITE (émanation du Ministère Fédéral de l'Économie)

- **Transfert de technologie auprès de 6 consultants de COMPITE, et de PME issues de 5 états différents du Mexique.**
  - **Ce transfert a fait l'objet d'un soutien de la part de l'Union Européenne (programme Alliance Stratégique).**

Un accord pluri-annuel d'extension à 50 à 100 PME de différents Etats du Mexique est en cours de préparation avec COMPITE pour développer les applications du management socio-économique.

- **Actions-pilotes de management socio-économique dans tout le Ministère « Oficialía Mayor » du gouvernement de l'État du Yucatán.**

De 2003 à 2006, l'Oficialía Mayor du gouvernement de l'État du Yucatán a implanté le modèle de management socio-économique avec le soutien et l'assistance méthodologique de l'ISEOR. En mars 2006, ce ministère et toutes ses composantes ont reçu à Lyon la certification ISEOR en Management Socio-Économique.

- **Des actions-pilotes en management socio-économique développées dans des PME à Mérida, Etat du Yucatán, (agro-alimentaire, textile) depuis 1998.**

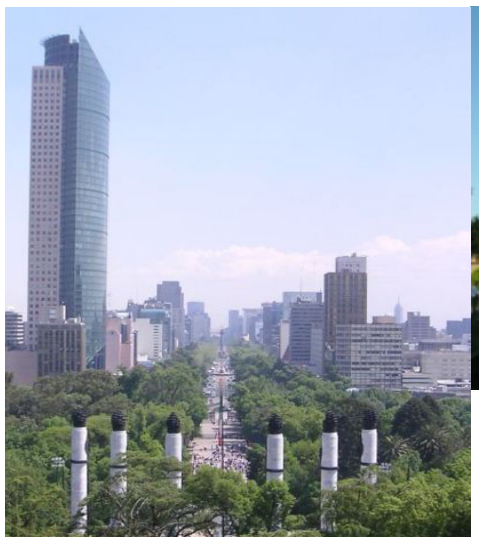
©ISEOR 2011

[Mexique Pays pilote]

ISEOR

Coopération universitaire internationale intensive depuis 1995

- **Création d'un réseau très actif de 12 universités partenaires**
  - Universidad Autónoma Metropolitana de Mexico (UAM)
  - Instituto Politécnico de Mexico (IPN)
  - TEC de Monterrey (Monterrey)
  - Universidad Autónoma de Hidalgo (Pachuca)
  - Universidad de Guerrero (Acapulco)
  - Universidad de Sinaloa (Culiacán)
  - Universidad Autónoma de Yucatán (Mérida)
  - Universidad de Aguascalientes (Aguascalientes)
  - Universidad de San Luis Potosí
  - Universidad de Guanajuato
  - Universidad de Veracruz
  - Universidad de Monterrey



- **Accords de partenariat entre la UAM et l'Université Jean Moulin Lyon 3**
  - **7 thèses de doctorat en cotutelle UAM – Université Jean Moulin Lyon 3** soutenues à Mexico de 2004 à 2007.
  - 3 thèses de doctorat d'un professeur de la UAM soutenues à Lyon en 2006.

- **Le nombre de docteurs mexicains augmente**
  - Formation doctorale par l'ISEOR de 13 professeurs d'universités : UAM, Mexico ; Yucatán ; Veracruz ; Hidalgo ; San Luis Potosí

- **Les Institutions partenaires :**
  Ambassade de France à Mexico, Conacyt, Anuies

- **Création de la Chaire en sciences de gestion « François Perroux » à l'initiative de l'Ambassade de France et de l'ISEOR**
  - **Un réseau de 4 universités mexicaines recevant chaque année des conférenciers français**
    - l'Université Autonome Métropolitaine de Mexico,
    - l'Université Autonome de Guerrero,
    - l'Université Autonome de Sinaloa,
    - l'Université Autonome du Yucatán
    - l'ISEOR, étant conseiller scientifique
  - **10 conférenciers accueillis de 2005 à 2008**, enseignants-chercheurs en sciences de gestion du CNAM (Paris) et des Universités de Besançon, Lyon 3, Montpellier 1, Montpellier 3, Nice et Strasbourg 3.

- **La synergie entre les projets ECOS Nord et la chaire François Perroux** a contribué à accroître la dynamique de coopération au sein du réseau d'Universités.

- **Programme international Ecos Nord**
  - **Deux projets successifs de coopération bilatérale entre l'ISEOR et l'équipe du LIMSE de la UAM** ont bénéficié du soutien du programme ECOS Nord (Ambassade de France – ANUIES) :

Premier projet (2000 – 2003) intitulé « Création de potentiel et développement économique et social dans les organisations mexicaines – Cas d'expérimentation de processus de changement participatif » centré sur le développement des performances dans les PME mexicaines.
Un colloque international co-organisé par la UAM et l'ISEOR, en novembre 2000, à Mexico.

Deuxième projet (2004 – 2007) intitulé « Développement socio-économique durable des entreprises et organisations mexicaines et stratégie de changement proactif » centré sur le développement du potentiel humain dans les entreprises.
Ce projet a contribué à créer un réseau de 5 universités mexicaines pour développer un programme de recherche commun dans les États de Yucatán, Hidalgo, Guerrero, Sinaloa, Aguascalientes et à Mexico

©ISEOR 2011

[ÉTATS - UNIS]

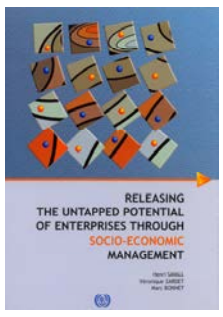
ISEOR

Exportation de la recherche française

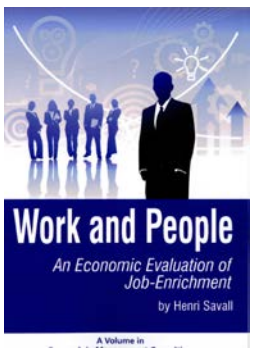
Les publications

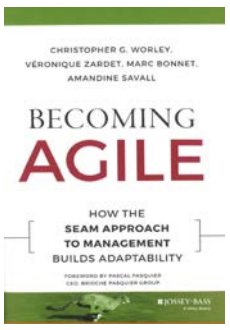
- **Plusieurs ouvrages entièrement dédiés au management socio-économique sont parus aux États-Unis et en France**
- **Aux États-Unis les travaux relatifs à la théorie socio-économique ont été pris en compte en 1981 avec la première publication de Henri Savall «Work and People. An Economic Evaluation 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, États-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 et développé par l'ISEOR.

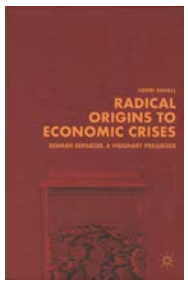


- **Le modèle socio-économique est la seule théorie de management portant le label BIT** (Genève, 2000, 2008), elle a été publiée simultanément en anglais, espagnol et français à l'attention des dirigeants et cadres des petites et moyennes entreprises.

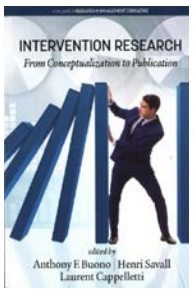




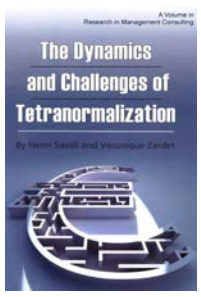
↘ Renseignements et commandes :
- **www.iseor.com**
- **secretariat.general@iseor.com**

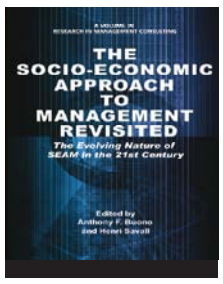


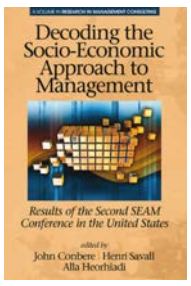
Par Henri Savall
This book presents the complete and pioneering works of the great Spanish economist, Germán Bernácer (1883-1965), to an English audience for the first time. Bernácer, the first director of the Research Service of the Bank of Spain (1930-55), inspired Keynes' theory but was also a major critic and opponent of it...



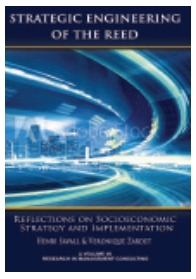
By Anthony F.Buono, Henri Savall, Laurent Cappelletti
Intervention Research: From Conceptualization to Publication continues to build on the relationship between the Research in Management Consulting series ans the intervener-researchers at the Socio-Economic Institute for Firms and Organizations (ISEOR) in Ecully, France, extending that partnership to our recent work with the French Foundation for Management Education (FNEGE), a foundaton dedicated to closing the gap between the teaching and practice of management in France.



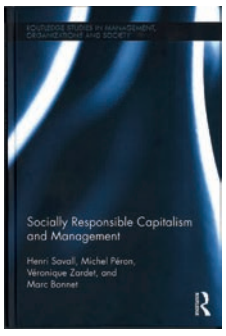




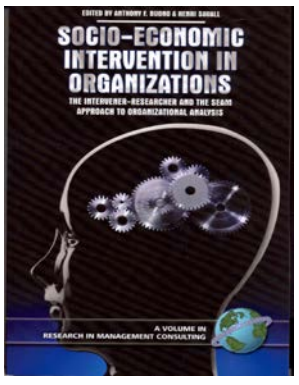
Actes du colloque international aux États-Unis, spécialement dédié au Management Socio-économique (SEAM) aux États-Unis. 2015- 2016 - 2017



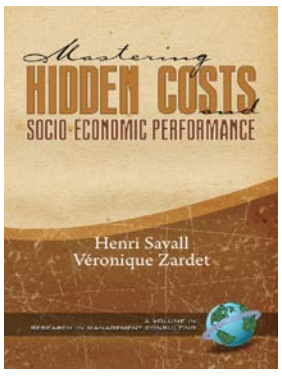
Par Henri Savall, Michel Péron, Véronique Zardet, Marc Bonnet
This volume is part of an ongoing partnership between the *Research in Management Consulting* book and the Socio-Economic Institute for Firms and Organizations (ISEOR), located in Ecully, France, on the outskirts of Lyon.



Par Henri Savall, Michel Péron, Véronique Zardet, Marc Bonnet
In the current crisis context, capitalism is questioned by its detractors or defended by its partisans. The concept of Socially Responsible Capitalism (SRC) is based on the entrepreneurial spirit.



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 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 riginales 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.



Ce livre est la traduction en anglais de l'ouvrage de Henri Savall et Véronique Zardet « Maîtriser les coûts-performances cachés » publié en 1987, chez Economica (Prix Harvard-l'Expansion de Management Stratégique).
La préface est signée par le Pr Anthony Buono de l'Université de Bentley College, Boston, Etat-Unis.
Ce livre est le premier d'une série sur la Recherche et la consultance en Management.
Face aux nombreuses problématiques dans les entreprises, l'idée est de pouvoir apporter des
solutions dans la conduite du changement grâce au management socio-économique.
Au travers de cet ouvrage, les enseignants-chercheurs, les consultants indépendants ainsi que les dirigeants d'entreprises pourront trouver des explications et des réponses aux problèmes de gouvernance et de conduite du changement.

©ISEOR 2011

[ÉTATS - UNIS]

Le partenariat avec l'Academy of Management (AOM)

- L'ISEOR a développé un important partenariat avec l'Academy of Management depuis 1998

- Cette institution internationale et de grande renommée a pour but de valoriser les recherches managériales de haute qualité dans le monde entier et compte plus de 13 000 adhérents.

- **L'ISEOR a organisé 22 colloques inédits avec l'Academy of Management à Lyon**

C'est en partenariat avec l'ISEOR que l'Academy of Management est intervenue en France

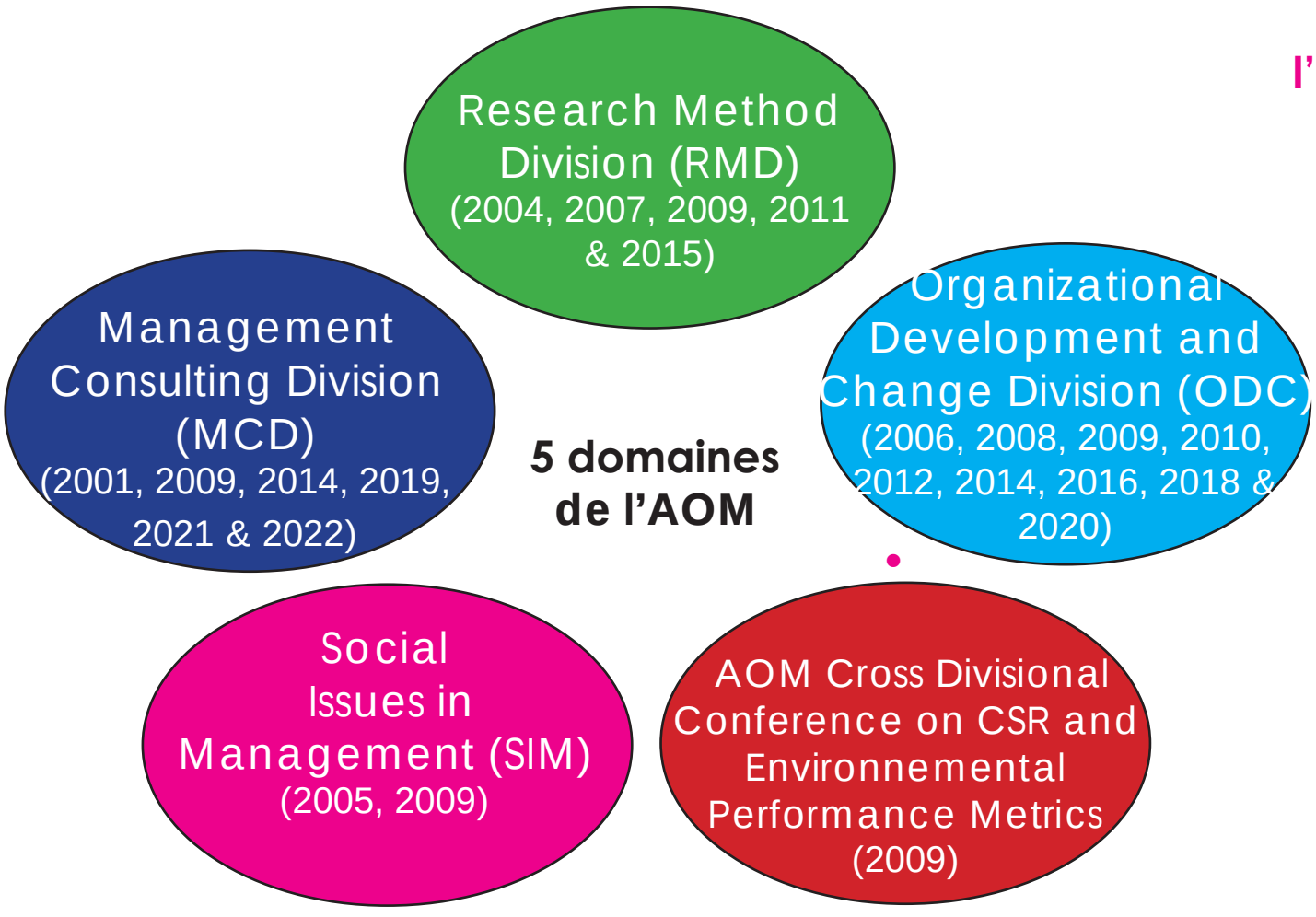
- **220 communications et articles des membres de l'ISEOR, aux Congrès annuels de l'Academy of Management depuis 1998** (congrès à San Diego, Chicago, Toronto, Seattle, Denver, New Orleans, Honolulu, Atlanta, Philadelphie, Anaheim, Boston, Vancouver)

- **Plusieurs distinctions et prix de l'Academy of Management ont été obtenus par l'ISEOR**

dont un «Award» pour la transversalité des projets conduits par l'ISEOR au sein de l'AOM

- **Responsabilités institutionnelles au sein de l'Academy of Management**
  - Marc Bonnet
  - Rickie Moore
  - Amandine Savall
  - Jérémy Salmeron
  - Laurent Cappelletti

Contribution à la transversalité au sein de l'Academy of Management



- **En 2009 : Colloque organisé par l'ISEOR en partenariat avec 6 divisions de l'Academy Of Management**

MC, ODC, ONE, RMD, SIM, PTC

- **Depuis 2013 :**

un colloque annuel dédié au Management socio-économique est organisé aux États-Unis : le 10ème a eu lieu en août 2022.

©ISEOR 2011

[États - Unis]

Partenariat dans la coopération universitaire internationale

- **Grandes institutions partenaires :**
  - Academy of Management (AOM)
  - American Accounting Association (AAA)

- **Co-animation du Consortium Doctoral International (ODC/AOM)**
  Université Benedictine, Chicago et ISEOR, Lyon

- **Un réseau universitaire de partenaires renommés**
  - Benedictine University, Chicago
  - Bentley University, Boston
  - Central Michigan University
  - New Mexico State University, Las Cruces
  - Pepperdine University Los Angeles
  - Saint Scholastica College, Duluth

- **Un réseau sur la tétranormalisation**

- **Enseignement du Management Socio-Economique**
  - MBA de Central Michigan University
  - Master New Mexico State University
  - Ph.D. Benedictine
  - Les étudiants effectuent des travaux d'application du management socio-économique dans des entreprises américaines, avec la participation de leurs professeurs formés à Lyon - Ecully par l'ISEOR.

- **1 thèse en co-tutelle soutenue**

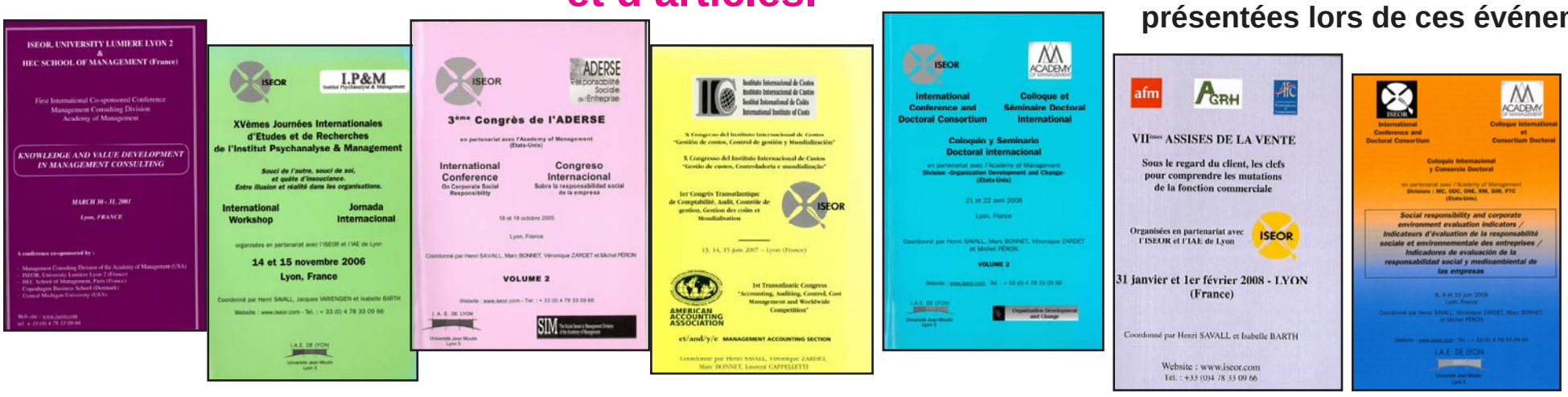
©ISEOR 2011

[ANIMATION SCIENTIFIQUE DE LA COMMUNAUTÉ ACADÉMIQUE INTERNATIONALE]

Stratégie de coopération et dialogue trilingue
(français, anglais, espagnol)

En développant son réseau international académique, l'ISEOR permet la diffusion massive d'un grand nombre de communications et d'articles.

À l'occasion de colloques, séminaires ou festivals que l'ISEOR organise seul ou en partenariat avec d'autres institutions académiques, sont édités, en 3 langues (français, anglais, espagnol) des ouvrages complets des communications présentées lors de ces événements.



Ouvrages qui soutiennent l'animation de la communauté académique internationale

- **2001 : Colloque ISEOR / Academy Of Management / Management Consulting Division :**
  « Knowledge and value development in management consulting »
- **2004 : Colloque ISEOR / Academy Of Management / Research Methods Division :**
  « Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives »
- **2005 : Colloque ISEOR / Academy Of Management / Congrès de l'Aderse :**
  « Responsabilité sociale des entreprises »
- **2006 : Colloque ISEOR / Congrès de l'Institut Psychanalyse et Management :**
  « Souci de l'autre, souci de soi et quête d'insouciance. Entre illusion et réalité dans les organisations »
- **2006 : Colloque et Séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management**
  « Organizational Development and Change » Division (ODC)
- **2007 : Colloque ISEOR / Academy Of Management / Research Methods Division :**
  « Méthodes de recherches innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles »
- **2007 : Colloque ISEOR / Congrès de l'Institut International des Coûts :**
  « 1er congrès translatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion et mondialisation »
- **2008 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management :**
  « Organizational Development and Change » Division (ODC)
- **2008 : Colloque ISEOR / IAE de Lyon :**
  « VIIème Assises de la vente: sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale »
- **2009 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management :**
  « La Responsabilité Sociale des Entreprises»
- **2010 : Colloque international couplé ISEOR/Academy Of Management (ODC)/Institut International des Coûts/American Accounting Association:**
  «Comptabilité, contrôle, audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation/développement organisationnel et changement»
- **2011 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management/Research Methods Division:**
  «Indicateurs d'évaluation des impacts de recherches dans le domaine du management»
- **2012 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management :**
  «Organizational Development and Change», Division ODC
- **2013: 3ème Colloque Transatlantique ISEOR/Institut International des Coûts (IIC) / American Accouting Association (AAA) :**
  «Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des Coûts»
- **2014 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management/Divisions MC et ODC :**
  «Défis actuels du changement et des interventions dans les organisations »
- **2015 : Colloque international ISEOR/Academy Of Management/Divisions RMD (Research Methods) :**
  «Partage et diffusion des méthodes de recherche expérimentées dans la diversité des pays et cultures »
- **2016 : Colloque international ISEOR/Academy Of Management/Divisions MC ODC :**
  «Management consulting et Développement organisationnel et changement»
- **2017 : 15è Congrès international Institut International des Coûts et 4è Congrès transatlantique :**
  «Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion de Coûts»
- **2018 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management :**
  «Organizational Development and Change», Division ODC
- **2019 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR/Academy Of Management : ISEOR; Divisions Développement Organisationnel et Changement et Management Consulting de l' Academy Of Management**
- **2020 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR; Divisions Développement Organisationnel et Changement et Management Consulting de l' Academy Of Management ainsi que ISODC (The International Society for Organizational Development and Change)**
- **2021 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR; Division Management Consulting de l'Academy Of Management, ISODC (The International Society for Organizational Development and Change) ainsi que Le CNAM**
- **2022 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR ; Division Management Consulting de l'Academy Of Management, ISODC (The International Society for Organizational Development and Change), Le CNAM, EADA Business School Barcelona (Espagne) ainsi que Benedictine University (États-Unis)**

Depuis 2010, les actes des colloques sont sur CDRom

Depuis 2016, les actes des colloques sont sur clé USB

©ISEOR 2011

[Institut International des Coûts (IIC)]

ISEOR

Audit, comptabilité, contrôle, gestion des coûts

15 pays représentés

- Argentine
- Belgique
- Brésil
- Canada
- Colombie
- Cuba
- Espagne
- États-Unis
- France
- Irlande
- Mexique
- Portugal
- Suisse
- Uruguay
- Venezuela

IIC : important réseau des universitaires et experts spécialisés en audit, comptabilité, contrôle et gestion des coûts

Partenariat avec l'American Accounting Association (AAA)

- En juin 2007, 2010, 2013 et 2017 l'ISEOR organise un congrès à Lyon en partenariat avec l'IIC et l'AAA, sur « La mondialisation des coûts, la comptabilité, l'audit, contrôle et gestion des coûts »
  - Près de 300 participants
  - plus de 200 communications
  - 2 ou 3 jours de conférences
  - 30 pays représentés
  - 4 langues : français, anglais, espagnol et portugais

- En juin 2010 l'ISEOR organise le 2ème congrès transatlantique et le 3ème colloque/séminaire doctoral couplés à Lyon en partenariat avec l'AOM/IIC/AAA
  - Près de 600 participants sur 3 jours de conférences
  - 276 communications

- En juin 2013 l'ISEOR organise le 3ème congrès transatlantique en partenariat avec L'IIC / AAA
  - Près de 269 participants sur 3 jours de conférences
  - 185 communications
  - 21 pays représentés

- En juin 2017 l'ISEOR organise le 4ème congrès transatlantique en partenariat avec L'IIC / AAA
  - Près de 330 participants sur 2 jours de conférences
  - 230 communications
  - 20 pays représentés

©ISEOR 2011

[Mexique - Espagne et Amérique Latine]

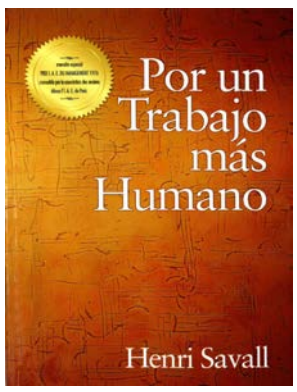
ISEOR

Exportation de la recherche française
Les publications

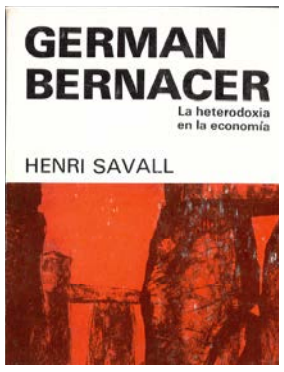
Plusieurs ouvrages publiés en langue espagnole, parus en Espagne et au Mexique

- **2023 :** « Administrar los costes ocultos y mejorar el desempeño sostenible de la empresa », Ediciones McGraw Hill, España

- **1977 et réédition en 2011 :** « Por un trabajo más humano », Ediciones Tecnibán, Madrid (1977) et Edition IAP États-Unis (2011) – Traduction de la thèse complémentaire de Henri Savall "Enrichir le travail humain", soutenue en 1974 à l'Université Paris-Dauphine – Prix IAE – Management, publiée chez Dunod, 1975 puis Économica, Paris, 1989.



- **1983 :** « Germán Bernácer : la heterodoxia en la economía", Alicante, España : Publicaciones del Instituto de Estudios Alicantinos – Traduction de la thèse de Sciences économiques de Henri Savall soutenue en 1973 à l'Université Paris 2 – Panthéon Assas, Prix des meilleures thèses ; publiée chez Dalloz en 1975 (Collection des Grands Économistes), avec le concours du CNRS.



- **2008 :** Traduction de l'ouvrage « Ingénierie stratégique du roseau » aux Presses Universitaires de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de Mexico

- **2000 puis 2008 :** Le modèle socio-économique est la seule théorie de management portant le label BIT (Genève), publiée simultanément en espagnol, anglais et français à l'intention des dirigeants et cadres des petites et moyennes entreprises.

- **2000 puis 2004 :** Parution de deux ouvrages collectifs coordonnés l'un par Margarita Fernández Ruvalcaba (UAM – Mexico) et Henri Savall, l'autre par Henri Savall et Véronique Zardet, actes de deux colloques Université – Entreprise, organisés à Mexico DF (2000) et Mérida (2004).

↘ **Renseignements et commandes :**
- **www.iseor.com/publications**
- **secretariat.general@iseor.com**

©ISEOR 2011

[Un réseau international de docteurs en Sciences de Gestion]

- **211 docteurs internationaux ont été formés par l'ISEOR**
  - **dans 23 pays**
  - **dont 13 depuis 2008**
- **Un livret de toutes les thèses a été publié à l'occasion du 1er Festival international du management socio-économique innovant organisé par l'ISEOR, en partenariat avec l'IAE de Lyon, du 23 au 25 octobre 2008.**
- **Il est accessible sur le site de l'ISEOR**
- **Un Traité du Management socio-économique présenté lors du 2ème Festival du 8 au 10 novembre 2021, composé de 113 chapitres rédigés par 195 auteurs (1312 pages)**

↘ **Plus d'information :**
- **www.iseor.com/Réseau international des docteurs de l'ISEOR**

©ISEOR 2011

[Revue «Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences -Ciencias de Gestión»]

ISEOR

Diffusion des recherches innovantes de la communauté universitaire internationale

154 numéros, d'articles inédits en Sciences de Gestion parus depuis 45 ans.

- **La revue «Recherches en Sciences de gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión » est la seule revue internationale de management publiant systématiquement des articles inédits dans les 3 grandes langues internationales**.

- **Dès 1978, Henri Savall, crée la Revue Sciences de Gestion** au sein de la collection « Economies et Sociétés » fondée par le Professeur François Perroux, président fondateur de l'ISMEA (Paris).

- **6 numéros de la revue «Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión» - sont publiés chaque année en 3 langues (français, anglais et espagnol)**

- **Articles inédits validés** par 3 Comités scientifiques (francophone, hispanophone, anglophone)

- **Articles inédits sélectionnés pour leur caractère novateur et méthodologique** provenant d'un grand nombre de centres d'enseignement et de recherche de différents continents.

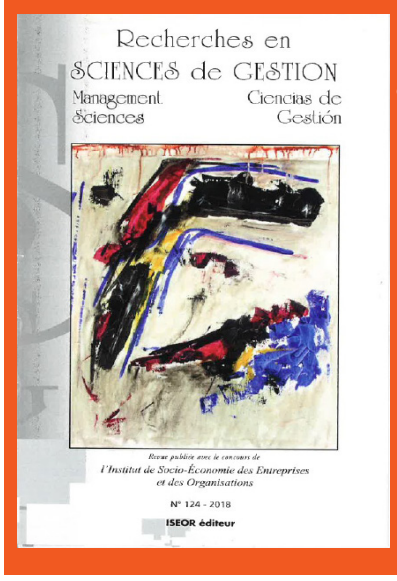
- **CDRom disponible des articles de la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión (de 1978 à 1998)**

- **1096 articles** parus depuis l'origine. (seulement 15 proviennent de chercheurs de l'ISEOR : souci d'éthique)

- **En 2008 : trois numéros spéciaux sont parus** à l'occasion du 30ème anniversaire de la revue (N°64, 65, 66)

- **En 2011 : évolution du titre de la revue «Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestión» afin d'éviter une confusion avec d'autres revues de ce domaine et face à l'émergence de nombreuses revues dans les sciences de gestion, nous avons décidé de remodeler le nom de notre revue.**

- **En 2014 : la revue est proposée en version électronique** par CAIRN info et EBSCO national/international



- **En 2018 : L'évolution des nouvelles technologies et la diffusion de formats numériques en fort développement nous ont poussés à prendre la décision d'un traitement de notre revue en format électronique en lieu et place de la revue imprimée.**

↘ **Renseignements et commandes :**
- **www.iseor.com/publications/Recherches en Sciences de Gestion ou secretariat.general@iseor.com**

©ISEOR 2011

[Revue «Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión»]

ISEOR

Trois comités scientifiques animent les publications de la revue Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión
230 professeurs d'Université et de grandes écoles de 19 pays participent aux nombreuses et rigoureuses sélections des articles

Direction

Henri SAVALL, Professeur Émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin
Président fondateur de l'ISEOR, Centre de recherche international
Co-directrice : Véronique ZARDET, Professeure, IAE Lyon, Université Jean Moulin,
Directrice générale, ISEOR

Comité d'honneur

- Alain BENSOUSSAN, Professeur, Université Paris IX-Dauphine,
. Dominique BESSIRE (†), Professeur, Université d'Orléans
. Jean-Pierre BRÉCHET, Professeur, Université de Nantes
. Roland CALORI (†), E.M. Lyon (École de Management)
. Marcel CAPET, Professeur Émérite (†)
. Guy DEVILLEBICHOT, Professeur Honoraire, Université Toulouse I
. Michel GERVAIS, Professeur, Université Rennes I
. Jacques GIRIN (†), École Polytechnique (CRG) et CNRS
- Jacques LEBRATY, Université de Nice Sophia-Antipolis
. Jacques LESOURNE, ancien Professeur au CNAM, Président de Futuribles International
. Michel MARCHESNAY, Professeur, Université Montpellier I
. André PAGE, Professeur, Directeur Honoraire des IAE
. Robert PATUREL (†), Université de Brest Occidentale, IAE Brest
. Maurice SAIAS, Professeur Émérite, Université Aix-Marseille III
- Georges TRÉPO, HEC Paris
. Charles André VAILHEN, Professeur Émérite, Université Rennes I
. Sylvain WICKHAM, Professeur Émérite, Université Paris IX - Dauphine

Comité scientifique francophone

Michel ALBOUY	Université Pierre Mendès France Grenoble II
Laurice ALEXANDRE	Université Paris-Descartes
Boualem ALIOUAT	IAE de Nice - Université Côte d'Azur
Abdelmajid AMINE	Université Paris Est Créteil
Gilles ARNAUD	ESCP Europe
Nicolas AUBERT	IAE Aix-Marseille
Christine BALAGUÉ	Institut Mines Télécom-Business School
Pierre BARET	Excelia École de Commerce de la Rochelle
Isabelle BARTH	École de Management Strasbourg
Pierre-Jean BENGHOZI	École Polytechnique (CRG) et CNRS
Michel BERRY	École Polytechnique (CRG) et CNRS
Sandra BERTÉZÈNE	CNAM - Paris
Marc BERTONÈCHE	Harvard Business School
Dominique BESSON	Université Lille 1
Sylvain BIARDEAU	Université de Lyon
Francis BIDAULT	EMST – Berlin (Allemagne)
Franck BIÉTRY	Université de Caen
François BLANC	Université Paris I-Sorbonne
Jean-Pierre BOISSIN	IAE - Université Grenoble Alpes
Marc BONNET	IAE Lyon, Université Jean Moulin et ISEOR
Frank BOURNOIS	Université Paris II
Olivier BRANDOUY	Université de Lille 1
Martine BRASSEUR	Université Paris-Descartes
Franck BRILLET	Université Paris 2 - Panthéon- Assas
Alain BURLAUD	CNAM – Paris
Isabelle CADET	IAE Paris-Sorbonne Business School
Christian CADIOU	IAE - Université de Bretagne Occidentale
Laurent CAPPELLETTI	CNAM - Paris et ISEOR
Geneviève CAUSSE	Université Paris XII – Val-de-Marne
Gérard CHARREAUX	Université de Bourgogne
Françoise CHEVALIER	HEC Paris
Thierry CÔME	Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines – Paris Saclay
Sophie CROS	Université le Havre Normandie
Sébastien DAMART	IAE de Rouen
Albert DAVID	ENS Cachan
Éric DAVOINE	Université de Fribourg (Suisse)
Frédérique DÉJEAN	Université Paris Dauphine
Cécile DÉJOUX	CNAM - Paris
Hubert de La BRUSLERIE	Université Paris Dauphine
Inès DE LA VILLE	Université de Poitiers
Véronique DES GARETS	Université de Tours
Florence DEPOERS	Université Paris X
Pierre-Louis DUBOIS	Université Paris II et FNEGE
Nicolas DUFOUR	Paris School of Business
Jean-Yves DUYCK (†)	Université de la Rochelle
Serge EVRAERT	Université Montesquieu – Bordeaux IV
Pascale ÉZAN	Université le Havre Normandie
Marc FILSER	Université de Bourgogne
Soufyane FRIMOUSSE	Université de Corse Pascal Paoli
Patrick GABRIEL	IAE - Université de Bretagne Occidentale
Gilles GAREL	CNAM Paris
Cécile GODÉ	Université Aix-Marseille
Éric GODELIER	École Polytechnique (CRG)
Anne GOUJON-BELGHIT	IAE - Bordeaux
Samuel GRANDVAL	Université le Havre Normandie
Nathalie GUIBERT	Université Panthéon-Assas
Bernard GUILLON	IUT Bayonne - Université de Pau
Jean-Pierre HELFER	Université Paris I-Sorbonne
Gérard HIRIGOYEN	Université Montesquieu – Bordeaux IV
David HURON	IAE de Nice - Université Côte d'Azur
Jocelyn HUSSER	IAE - Université Aix Marseille
Claude JAMEUX	Université de Savoie
Jean-Yves JUBAN	IUT de Valence - Université Grenoble Alpes
Michel KALIKA	Université Paris IX – Dauphine
Frédéric KLETZ	Mines Paris (PSL)
Delphine LACAZE	IAE Aix-Marseille
Jérôme LACOEUILHE	Université Paris Est Créteil
Eric LAMARQUE	Université Montesquieu – Bordeaux IV
Lise LAMOTHE	Université de Montréal (Canada)
Evelyne LANDE	Université de Poitiers
Jean-Fabrice LEBRATY	IAE Lyon, Université Jean Moulin
Célia LEMAIRE	Université Jean Moulin
Frédéric LE ROY	Université Montpellier I
Michel LEVASSEUR	Université Lille II
Aldo LÉVY	CNAM - Paris
Jacques LIOUVILLE	Université Robert Schuman - Strasbourg III
Anne LOUBES	IAE, Montpellier
Sabrina LOUFRANI	Université Côte d'Azur
Antoine MASINGUE	Université Polytechnique Hauts de France
Ulrike MAYRHOFER	IAE Nice, Université Côte d'Azur
Olivier MEIER	Université Paris Est Créteil
Sélim MEKDESSI	Université Libanaise (Liban)
Sophie MIGNON	Université de Montpellier
Jean-Claude MOISDON	École des Mines (CGS) – Paris
Gérald NARO	Université de Montpellier
Thierry NOBRE	Université de Strasbourg
Florence NOGUERA	Université Paul Valéry Montpellier III
Corina PARASCHIV	Université Paris-Descartes
Jean-Louis PEAUCELLE	Université de la Réunion
Jean-Marie PERETTI	Université de Corte et Essec
Roland PÉREZ	Université Montpellier I
Yvon PESQUEUX	CNAM – Paris
Benoît PIGÉ	Université de Franche-Comté
Jean-Michel PLANE	Université Montpellier III
Jean-Jacques PLUCHART	Université Paris I
Joëlle RANDRIAMIARANA	IAE, Université de Rouen
Éric RÉMY	Université Toulouse III
Emmanuelle REYNAUD	Université Aix-Marseille III
Jérôme RIVE	Université Jean Moulin
Philippe ROBERT-DEMONTROND	Université de Rennes I
Blandine ROLLAND	Université de Haute-Alsace
Jean RUFFIER	IAE Lyon, Université Jean Moulin
Henri SAVALL	IAE Lyon, Université Jean Moulin et ISEOR
Géraldine SCHMIDT	Université Paris I-Sorbonne
Christophe SCHMITT	Université de Lorraine
Aline SCOUARNEC	IAE, Université de Caen
Vanessa SERRET	Université de Bretagne Sud
Jean-Claude TARONDEAU	Université Paris X – Nanterre et Essec
Robert TELLER	Université de Nice Sophia-Antipolis
Raymond-A. THIÉTART	Université Paris IX – Dauphine et Essec
GChristophe TORSET	IAE Lyon, Université Jean Moulin
Denis TRAVAILLÉ	IAE Lyon, Université Jean Moulin
Stéphane TRÉBUCQ	Université Montesquieu-Bordeaux IV
Sabine URBAN	Université Robert Schuman - Strasbourg III
Bertrand URIEN	Université de Brest
Régine VANHEEMS	IAE Lyon, Université Jean Moulin
Alain VAS	Université de Louvain (Belgique)
Pierre VOLLE	Université Paris IX - Dauphine
Frédéric WACHEUX	Université Paris IX - Dauphine
Zahir YANAT	Bordeaux École de Management
Véronique ZARDET	IAE Lyon, Université Jean Moulin et ISEOR

©ISEOR 2011

[Revue «Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión»]

ISEOR

Trois comités scientifiques animent les publications de la revue Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión

230 professeurs d'Université et de grandes écoles de 16 pays participent aux nombreuses et rigoureuses sélections des articles

Chief Editor

Henri SAVALL, Emeritus Professor, IAE Lyon, University Jean Moulin
President and Chair founder of ISEOR, International Research Center
Co-director :
Véronique ZARDET, Professor, IAE Lyon, University Jean Moulin,
Executive Director, ISEOR

Associate Editors

Laurent CAPPELLETTI :
CNAM - Paris and the ISEOR Research Center
Michel PÉRON (†) :
University of Paris-Sorbonne
Nouvelle and the ISEOR Research Center

Honour Committee

- Herman AGUINIS, Indiana University (USA)
- Jean BARTUNEK, Boston College (USA)
- Ken J. EUSKE (†), Naval Postgraduate School, Monterey (USA)
- Dipankar GHOSH, University of Oklahoma (USA)
- Larry GREINER (†), University of Southern California (USA)
- Randall B.HAYES, Central Michigan University (USA)
- Franck HELLER (†), The Tavistock Institute, London (UK)
- Terri A. SCANDURA, University of Miami (USA)
- Georg SCHREYÖGG, Freie Universität Berlin (Germany)
- David WHETTEN, Brigham Young University, Provo (USA)

Comité scientifique anglophone

Charles Richard BAKER	Adelphi University (USA)
David BOJE	New Mexico State University, Las Cruces (USA)
Anthony F. BUONO	Bentley University, Waltham (USA)
David COGHLAN	Trinity College, Dublin (Ireland)
Bruno COHANIER	Escuela de Alta Dirección y administración (EADA Espagne)
John CONBERE	SEAM Inc. Minneapolis (USA)
Thomas CUMMINGS	University of Southern California (USA)
Mariano GARRIDO-LÓPEZ	Western Carolina University (USA)
Robert GEPHART	University of Alberta, Edmonton (Canada)
Mark E. HILLON	Institut Lafayette (USA)
Bryan HUSTED	University of Monterrey (México)
Omaya KURAN	University of Balamand (Lebanon)
Hugo LETICHE	University of Humanistics, Utrecht (Netherlands)
Murray LINDSAY	University of Lethbridge (Canada)
Stephen LINSTEAD	Durham Business School, Durham (UK)
Bryan McCUSKER	HFI (USA)
Rickie MOORE	EM Lyon Business School (France)
Kurt K.MOTAMEDI	Pepperdine University (USA)
Jean NEUMANN	The Tavistock Institute, London (UK)
Michael NIPPA	Technische Universität BA Freiberg (Germany)
Rodolphe OCLER	University of Bedfordshire (UK)
Eleanor O'HIGGINS	University College Dublin (Ireland)
Debra ORR	Roosevelt University
Flemming POULFELT	Copenhagen Business School (Denmark)
Reiner QUICK	Darmstadt University of Technology (Germany)
Grace-Ann ROSILE	New Mexico State University, Las Cruces (USA)
Denise ROUSSEAU	Carnegie – Mellon University, Pittsburg (USA)
Eric J. SANDERS	Elmhurst University (USA)
William L. SMITH	New Mexico State University (USA)
Peter F. SORENSEN, Jr.	Benedictine University, Chicago (USA)
Andreas WERR	Stockholm School of Economics (Sweden)
Christopher WORLEY	Pepperdine University (USA)
Therese F. YAEGER	Benedictine University, Chicago (USA)

©ISEOR 2011

[Revue «Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión»]

ISEOR

Trois comités scientifiques animent les publications de la revue Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión

230 professeurs d'Université et de grandes écoles de 19 pays participent aux nombreuses et rigoureuses sélections des articles

Editor

Henri SAVALL, Catedrático emérito, iaelyon, Universidad Jean Moulin,
Presidente fundador del ISEOR, centro de investigación internacional

Coordinadora

Véronique ZARDET, Catedrática, iaelyon, Universidad Jean Moulin,
Directora general del ISEOR

Comité scientifique hispanophone

Moisés Alejandro ALARÇON OSUNA — Universidad de Guadalajara (México)
María Del Carmen ALCALÁ ÁLVAREZ — Universidad Autónoma del Estado de Baja California (México)
Sergio ALVARADO ALTAMIRANO — Universidad Autónoma de Sinaloa - (México)
Osmar ARANDÍA PÉREZ — Universidad de Monterray - (México)
Ricardo ARECHÁVALA VARGAS — Universidad de Guadalajara – (México)
María Xochitl ASTUDILLO MILLER — Universidad Autónoma de Guerrero – (México)
Valentín AZOFRA PALENZUELA (†) — Universidad de Valladolid (España)
Miguel Juan BACIC — Universidad Estadual de Campinas (Brasil)
Isabel BLANCO — Universidad de Buenos Aires (Argentina)
María Lourdes BRINDIS ALMÁZAN — Universidad Autónoma Metropolitana Guajimalpa (México)
Luis Alvaro BUENO ACOSTA — Université Jean Moulin (France)
José Guadalupe Octavio CABRERA LAZARINI — Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México)
Daniel CARRASCO DÍAZ — Universidad de Málaga (España)
Enrique CARTIER — Universidad Nacional de Luján (Argentina)
Emma CASTELLÓ TALIANI — Universidad de Alcalá (España)
Enrique CLAVER-CORTÉS (†) — Universidad de Alicante (España)
Eva CONRAUD KOELLNER — Universidad Autónoma de Guanajuato - México
Ricardo CONTRERAS SOTO — Universidad de Guanajuato - México
Gregorio R. CORONEL TRONCOSO (†) — Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)
Luis CRUZ SOTO — Universidad Nacional Autónoma de México
Andrés DAVILA VALDIVIEZO — ESCE International Business School - Paris (Francia)
Monica DE ANGELIS — Università Politecnica delle Marche (Italia)
Raúl DELGADO MENDIZÁBAL — Universidad de Occidente - México
Patricia Margarita DORANTES HERNÁNDEZ — Universidad Autónoma de Metropolitana - Unidad Xochimilco (México)
Gabriela Marisa DUFOUR — Universidad Nacional de la Patagonia (Argentina)
Juan José DURÁN HERRERA — Universidad Autónoma de Madrid (España)
Daniel FARRÉ — Universidad de Buenos Aires (Argentina)
Hugo FERNÁNDEZ HERNÁNDEZ — Universidad Cristóbal Cólon (Vera Cruz)
Martha Margarita FERNÁNDEZ RUVALCABA — Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (México)
Consuelo GARCÍA DE LA TORRE (†) — Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey – (México)
Susana GARDUÑO — Instituto Politécnico Nacional – México
Roberto GODÍNEZ LÓPEZ — Universidad de Guanajuato (México)
Martha GONZÁLEZ ADAME — Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)
Patricia HERNÁNDEZ GARCÍA — Universidad Autónoma de San Luis Potosí (México)
Antonio JARAZO SANJURO — Universidad de Buenos Aires (Argentina)
Javier JASSO VILLAZUL — Universidad Nacional Autónoma de México
Maria Ângela JIMENÉZ MONTAÑÉS — Universidad Castilla La Mancha (España)
Célina LÓPEZ MATEO — Universidad de Guanajuato (México)
Marcial-Jésús LÓPEZ MORENO — Universidad Complutense – Madrid (España)
Alejandra LÓPEZ SALAZAR — Universidad de Guanajuato (México)
Eva LOZANO MONTERO — Universidad de Guanajuato (México)
Pablo Adrián MAGAÑA SÁNCHEZ — Universidad de Colima (México)
Gonzalo MALDONADO GUZMAN — Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)
Carlos MALLO RODRÍGUEZ — Universidad Carlos III – Madrid (España)
Eolo MARQUES PAGNANI — Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - SãoPaulo (Brasil)
Ana Maria MALIK — Escola de Administraçao de Empresas de Sao Paulo da Fundaçao Getúlio Vargas
María del Carmen MARTÍNEZ SERNA — Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)
Griselda MARTÍNEZ VÁZQUEZ — Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (México)
Martina MENGUZZATO BOULARD — Universidad de Valencia (España)
Francisco Ernesto NAVARRETE BÁÉZ — Universidad del Valle de Atemajac (México)
María Guadalupe ORDAZ CERVANTES — Instituto Tecnológico Superior de Purisima del Rincón (México)
Arturo PACHECO ESPEJEL — Instituto Politécnico Nacional – México
José Luis PARIENTE FRAGOSO — Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)
Laura PEÑALVA ROSALES — Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco (México)
Raquel PÉREZ ESTEBANEZ — Universidad Complutense de Madridb(España)
Yolanda POLO REDONDO — Universidad de Zaragoza (España)
Silvia POMAR FERNÁNDEZ — Universidad Autónoma Metropolitana (México)
Luis PORTALES DERBEZ — Universidad de Monterrey (México)
Jeannette RENCORET — Université de Lyon
Martine Josée POZO — Universidad de la Cuenca del Plata (Argentina)
Francisco Javier QUESADA SÁNCHEZ — Universidad Castilla de la Mancha - Toledo (España)
Hilda Teresa RAMÍREZ ALCÁNTARA — Universidad Autónoma Metropolitana (México)
María Ángeles RASTROLLO HORRILLO — Universidad de Málaga (España)
Martha RÍOS MANRÍQUEZ — Universidad Autónoma de Guanajuato - México
Jorge RÍOS SZALAY — Universidad Nacional Autónoma de México (México)
Antonio ROBLES JUNIOR — Universidade de São Paulo (Brasil)
Welington ROCHA — Universidade de São Paulo (Brasil)
Guillermo RODRÍGUEZ MEDINA — Universidad del Zulia (Venezuela)
María Luisa SAAVEDRA GARCÍA — Universidad Nacional Autónoma de México
Mónica Lorena SÁNCHEZ LIMÓN — Universidad de Tamaulipas (México)
Daniel SÁNCHEZ TOLEDANO — Universidad de Málaga (España)
Victor SÁNCHEZ TREJO — Universidad del Valle de Atemajac (México)
Perla SHIOMARA DEL CARPIO OVANDO — Universidad de Guanajuato (México)
Pedro C. SOLÍS PÉREZ — Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (México)
Tirso SUÁREZ NÚÑEZ — Universidad Autónoma de Yucatán - Mérida (México)
María de Lourdes TIBURCIO SÁNCHEZ — Universidad de Guanajuato (México)
Alma Delia TORRES RIVERA — Instituto Politécnico Nacional (México)
Elena URQUÍA GRANDE — Universidad Complutense de Madrid (España)
Ramón VALLE CABRERA — Universidad Pablo de Olavide – Sevilla (España)
Amaro YARDIN — Universidad Nacional del Litoral - Santa Fe (Argentina)

©ISEOR 2011

[La Tétranormalisation francophone]

Nouveau programme des 10 prochaines années

- **Le réseau francophone de la Tétranormalisation est constitué de :**
  - d'Universitaires, de professeurs de grandes écoles, d'intervenants-chercheurs, ...
  - Un réseau étendu sur la France entière
  - 13 villes représentées

- **17 universités ou grandes écoles partenaires :**
  - Bordeaux École de Management
  - CNAM de Paris
  - Groupe HEC Jouy en Josas
  - Euromed
  - Université de Franche Comté
  - Université Catholique de Lyon
  - Université de Corse
  - Université Jean Moulin Lyon 3
  - Université de Montpellier
  - Université de Montpellier 3
  - Université de Nice
  - Université d'Orléans
  - Université de Paris Dauphine
  - Université de Pau et des pays de l'Adour
  - Université de Poitiers
  - Université de Strasbourg
- IAS, AGRH, AFC, AFM, ADERSE : dans chaque association, un groupe de travail Tétranormalisation mis en place avec des membres du réseau.

©ISEOR 2020

[L'Association des Amis de François Perroux]

ISEOR

Diffuser la pensée et l'œuvre du grand économiste français F. Perroux

- **Création en 1985 de l'Association des Amis de François Perroux par le Pr Gilbert Blardone, et en 1989 de la Fondation François Perroux présidée par le Pr Raymond Barre.**

- **Depuis 1998, l'Association des Amis de François Perroux est présidée par Henri Savall.**

Les Journées François Perroux

- **1985 : avec la participation de François Perroux** lui-même, et de Raymond Barre sur le thème « Vaincre le chômage ».

- **1990 : création des journées annuelles François Perroux** sur les thèmes suivants :
« L'Europe sans rivages », « Coexistence pacifique »,
« La région motrice »,
« Les échanges internationaux et la mondialisation »,
« La protection sociale, l'exclusion et l'emploi »
« Bilan et perspectives du développement mondial »

- **1995 : à l'Institut des Sciences Mathématiques et Économie Appliquées, journée présidée par Raymond Barre et Gilbert Blardone** sur le thème « Rémunération du travail, protection sociale, Emploi, situation et perspective ».

- **2002 : 9ème journée de François Perroux :** « Une mondialisation apprivoisée ».

- **2004 : Colloque du Centenaire de la naissance de François Perroux,** sur le thème « La pensée de Fr. Perroux, face aux problèmes de l'Europe et du monde d'aujourd'hui ».

- **2008 : Colloque sur le thème « Comment vivre ensemble : conditions économiques de la démocratie », avec la participation du Pr Maurice Allais (Prix Nobel d'Économie français)**

- **2010 : 12ème journée sur «Agir dans un monde nouveau : le développement et les coûts de l'Homme».** Mettre en lumière les différentes recherches actuelles d'experts, universitaires et chercheurs sur la valeur humaine, notion essentielle en cette période de crise profonde.

- **2011 : Journée de travail François Perroux sur le thème «Développement territorial endogène» .** Innovations et potentiels de développement endogènes dans les territoires : régions, départements, communes et grands espaces européens.

- **2012 : Journée F. Perroux** organisé à ESC Clermont Ferrand

- **2013 : Journée François Perroux à Strasbourg sur le thème** « Compétitivité et activité économique. Quel avenir pour la France et l'Europe ? »

- **2016 : Journée François Perroux à Lyon sur le thème « L'Europe motrice de la diversité »**

- **2019 : Journée François Perroux à Lyon sur le thème « Les jeunes et l'avenir »**

- **2023 : Journée François Perroux à Lyon sur le thème « Des structures et des liens entre les hommes »**

Quelques publications sur François Perroux :

- François PERROUX – Dossier dirigé par François DENOËL, Collection Les Dossiers H, Éditions « L'Age d'Homme », Lausanne, Suisse (ensemble de témoignages suivi d'une biographie et d'une bibliographie).
- François PERROUX – Vers une transcendance des deux grands courants de la pensée économique : l'oeuvre de François Perroux, par Henri Savall in Encyclopédie de l'Économie, Larousse Paris, 1978.
- Économiste, Humaniste et Chrétien : François PERROUX, E. Poulat, G. de Bernis, H. Bartoli, L. Boongonda, G. Gaburro, T. Leray, Revue Notes et Documents N°26, sept-oct 1989, Institut International Jacques Maritain, 33 via Quintino Sella, 00 187 Rome.
- François PERROUX, Penseur de notre temps, R. Gendarme ; G. Matagrin ; R. Leray ; A. Losser ; A. Chabert – Nancy – Presses Universitaires – 25 rue Baron Louis – 54000 NANCY ;
- Hommage à Fr. Perroux, Presses Universitaires de Grenoble, 1977, 748 p.
- François PERROUX, Cahiers de la Faculté des Sciences Économiques de Grenoble, Études et travaux économiques, n°7, BP 47 X 38040 Grenoble Cedex.
- The general Economic theory of François Perroux, - Ducarmel Bocage University Press of America, 4720 Boston Way-Lanham, MD 20706

• François Perroux, un visionnaire, un savant.

Né à Lyon en 1903 ; fut successivement Professeur d'Économie à l'Université de Lyon (1928 – 1937) puis de Paris (1935 – 1955).
En 1955, devient titulaire de la Chaire d'Économie au Collège de France, l'institution la plus prestigieuse de l'Université française. Dix-huit Universités étrangères lui ont conféré le titre de Docteur honoris causa en hommage à son œuvre. Il a fondé l'Institut de Science Économique Appliquée ISEA) à Paris en 1944, devenu ensuite ISMEA.
Perroux est un savant, un visionnaire, un militant. Il écrit dans « l'Économie du XXème siècle » : « Si un seul homme n'est pas explicitement pris en compte, c'est un manque à gagner pour l'humanité », et propose « une philosophie du ***nouveau développement » afin de lutter contre le sous-développement du Tiers Monde. Il fit une critique acerbe contre les politiques économiques et financières menées vis-à-vis du Tiers au Monde : trop quantitatives, trop occidentales, trop centrées*** *sur les intérêts propres des pays industrialisés.*
Sa pensée reste d'une incroyable actualité, en plaçant l'homme au cœur du développement de l'activité économique.

Une mondialisation apprivoisée ?
ISEOR Editeur - 2002
140 pages

Le centenaire de F. Perroux
Edition Economica - 2004
168 pages

Comment vivre ensemble ?
ISEOR Editeur - 2008
194 pages

Humanisme et travail...
Edition Economica - 2010
130 pages

ISEOR Editeur - 2013
154 pages

ISEOR Editeur - 2016
228 pages

©ISEOR 2011

[Autres publications et conférences auprès des entreprises]

- **Traité du Management Socio-Économique: Théorie et Pratiques - SEAM Treatise - Tratado de Gestión**
Éditions EMS - 2021

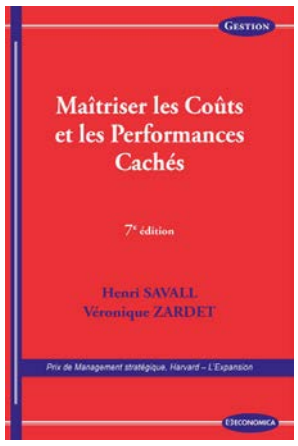
- **Maîtriser les coûts et les performances cachés**
Éditions Économica - 7ème édition 2020 (1ère édition 1987)

- **La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations** Éditions IAP- Information Age Publishing - 2018

- **Le capitalisme socialement responsable existe**
Éditions EMS - 2015

- **Dynamique normative - Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation -**
Éditions EMS - 2015

- **Reconstruire l'entreprise, les fondements du management socio-économique**
(Nouvelle édition remaniée) Éditions Dunod - 2014



• LES CONFÉRENCES AUPRÈS DES ENTREPRISES

Au club d'entreprises de Rhône-Alpes

Courant 2016 et 2017, deux conférences sur le management socio-économique ont été organisées auprès de dirigeants, cadres et managers de PME de Rhône-Alpes.

À la FNEGE

(Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises)

De 2016 à 2023, la FNEGE et l'ISEOR ont mis en place un séminaire de formation à la recherche-intervention pour enseignants et chercheurs.

Au sein d'un réseau d'entrepreneurs Suisse

En décembre 2016, Henri Savall et Véronique Zardet ont animé une conférence au sein de l'Association Rezonance (réseau social professionnel) sur le thème « Le management au service de l'humain ».

Auprès du DCF

(Dirigeants Commerciaux de France)

Février 2017 - Conférence sur les enjeux de la force commerciale dans les entreprises et les organisations, sur le thème « Innovation commerciale : tous vendeurs dans les organisations ».

©ISEOR 2011