

ISEOR

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

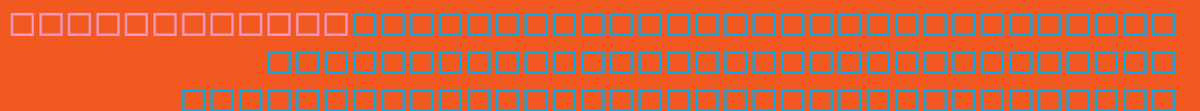
1975 - 2008

octobre 2008

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 78 33 16 61
www.iseor.com

©ISEOR 2008





[CHIFFRES CLÉS 2008]

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

PUBLICATIONS

- **Près de 100 communications scientifiques, en français, anglais et espagnol des chercheurs de l'ISEOR** ont été présentées dans des colloques et congrès de l'Academy of Management (Etats-Unis), de l'American Accounting Association et de EGOS (European Group of Organizational Studies)
- **Près de 600 articles et communications** ont été publiés par les chercheurs de l'ISEOR
- **90 000 pages de publications** des membres de l'ISEOR
- **42 livres publiés** sur leurs recherches
- **1978** : date à laquelle **la Revue Sciences de gestion** a vu le jour
- Chaque année paraissent **6 numéros de la Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestión en 3 langues** (français, anglais, espagnol)
- **587 articles publiés** dans la Revue (dont 15 seulement sur les recherches de l'ISEOR : souci d'éthique)
- **1 223 rapports** de recherche et plus de **8 000 lettres d'information périodiquement** envoyés aux entreprises, institutionnels et enseignants-chercheurs
- **Actuellement, 152 thèses** de doctorat préparées, dont 109 ont été soutenues

[SITE INTERNET ISEOR EN 3 LANGUES]



www.iseor.com



Anglais

Français

Espagnol



Une nouvelle version est en cours d'étude et de conception. Elle apportera une meilleure ergonomie et plus de lisibilité.

[CONSTRUCTION INTERNATIONALE D'UNE THÉORIE INNOVANTE]



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

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

- 35 pays sur 4 continents

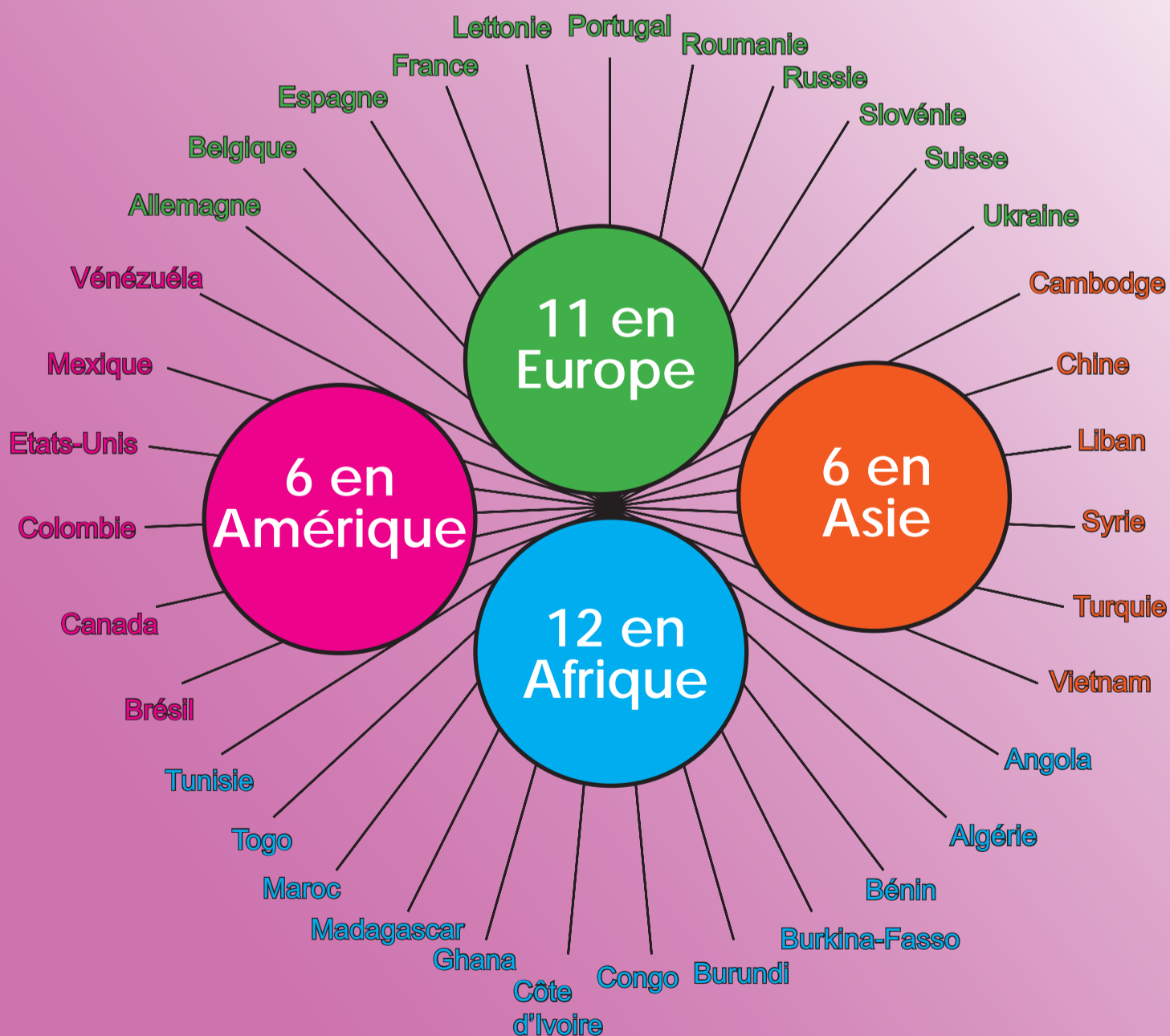
• Les publications de l'ISEOR
sont éditées en trois langues :

- 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





[GENÈSE DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS]

Alternative aux théories macro-économiques établies et... fragiles

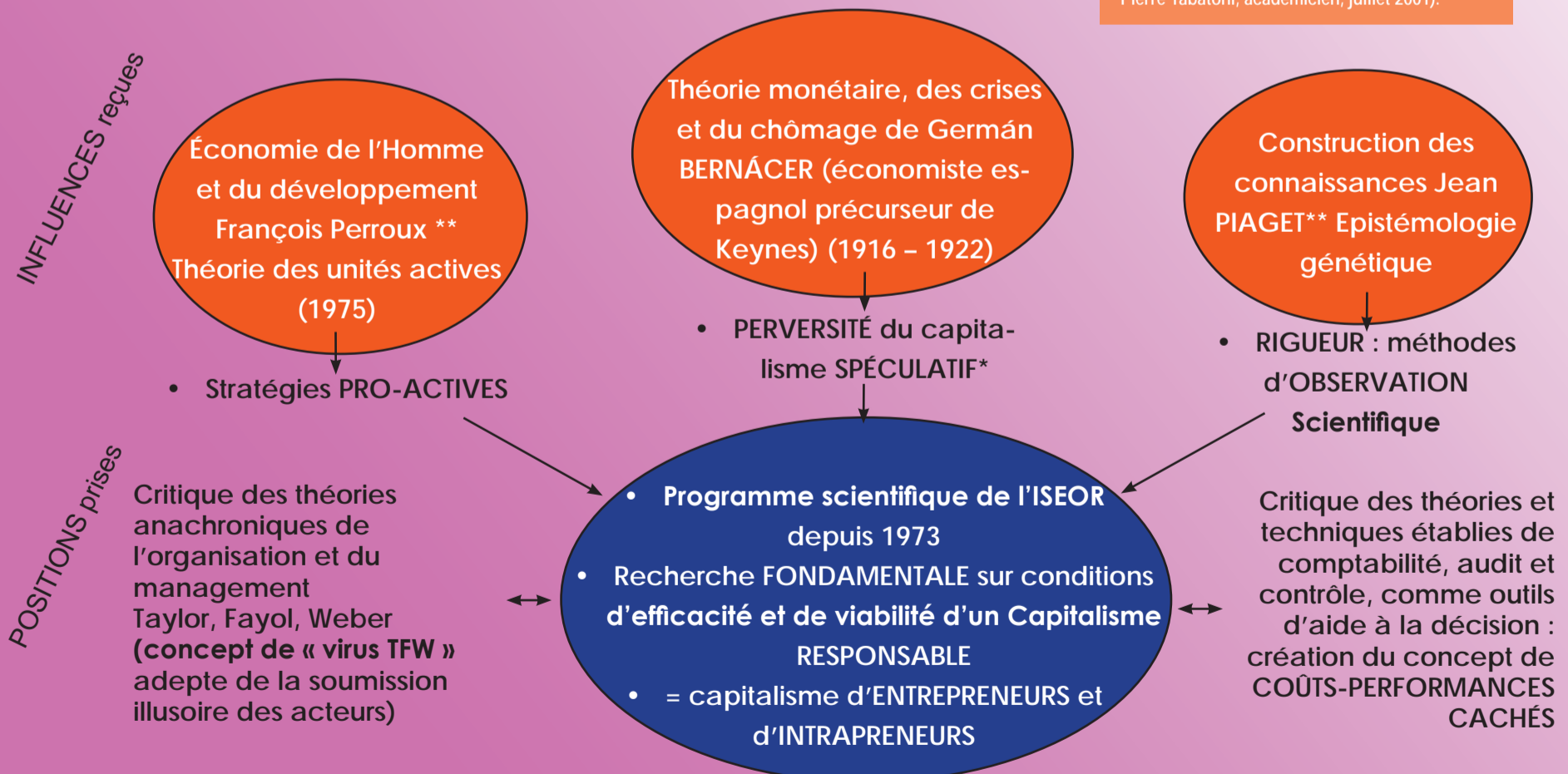
- **Objet :**
 - Performance économique et sociale DURABLE (versus éphémère/spéculative) impliquant approche GLOBALE de l'organisation
- **Réfutation des théories :**
 - Classique, marxiste, néo-classique, keynésienne des 2 facteurs de production (équivalents ?) capital/travail.
- Travaux d'économétrie (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).

... 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).



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

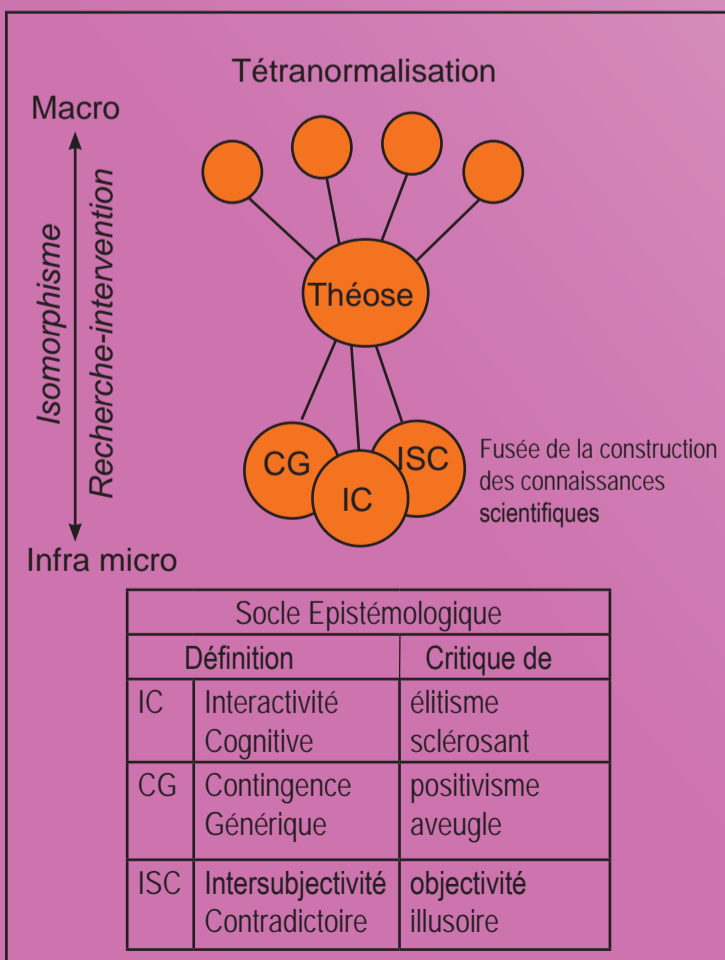
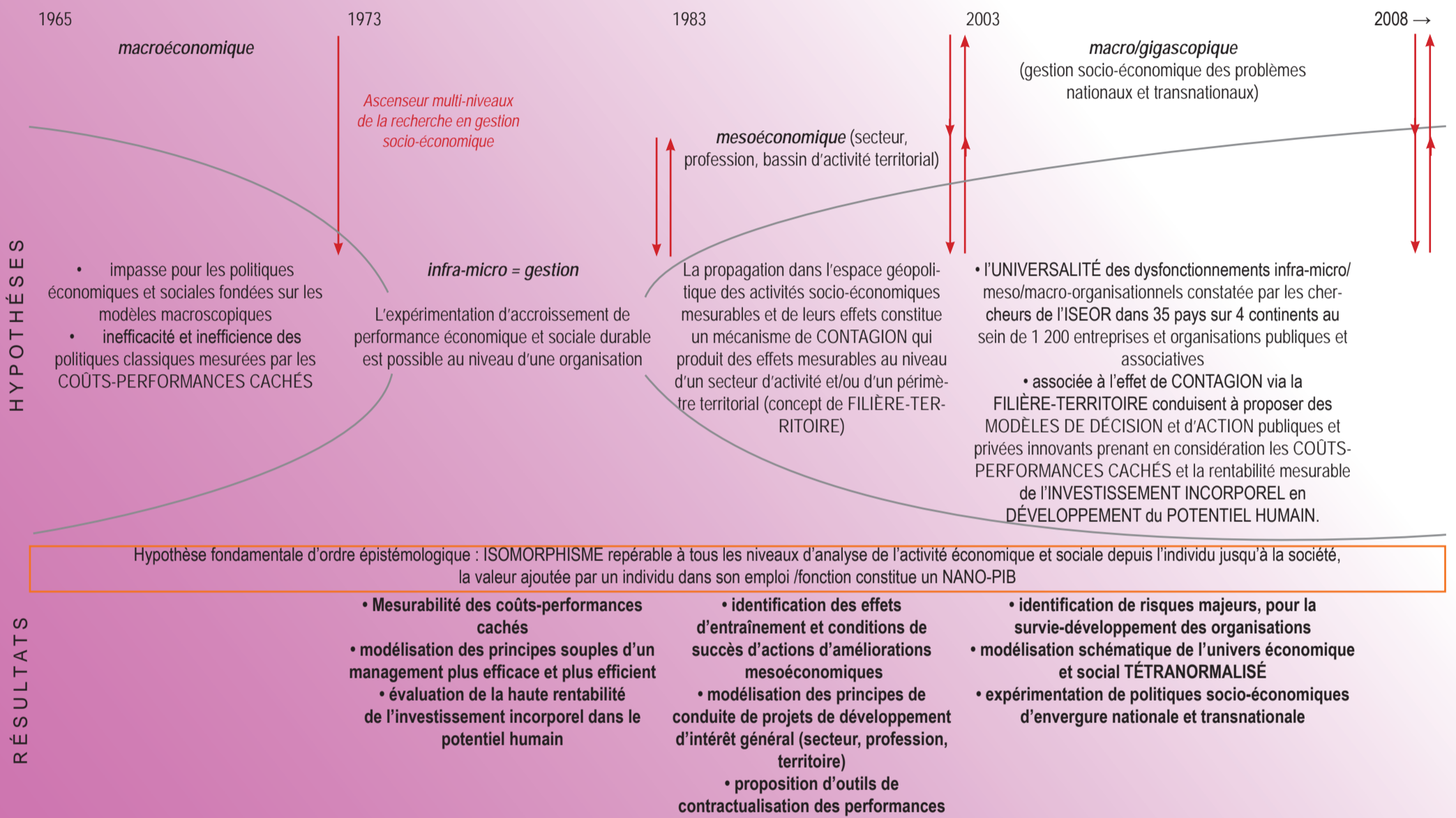
** cf. H. Savall « G. Bernácer, l'hétérodoxie en science Économique ». Collection des Grands Economistes, Dalloz, Paris, 1975.

** cf. H. Savall « Compatibilité de l'efficacité 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.

[THÉORIE ET MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUES (THÉOSE)]

Développement des concepts et historique



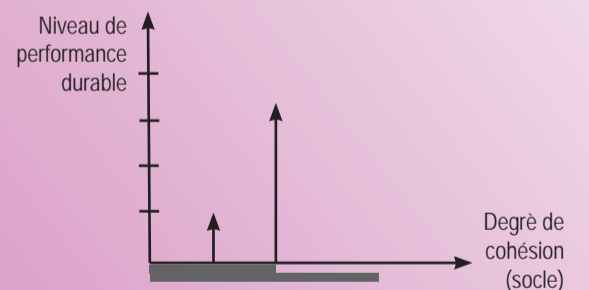
• Théorie du socle stratégique

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 plus de 1 200 entreprises ou organisations publiques ou privées (70 secteurs différents, tailles très variées : 10 à 30 000 personnes) ont démontré la très haute rentabilité de l'investissement en potentiel humain

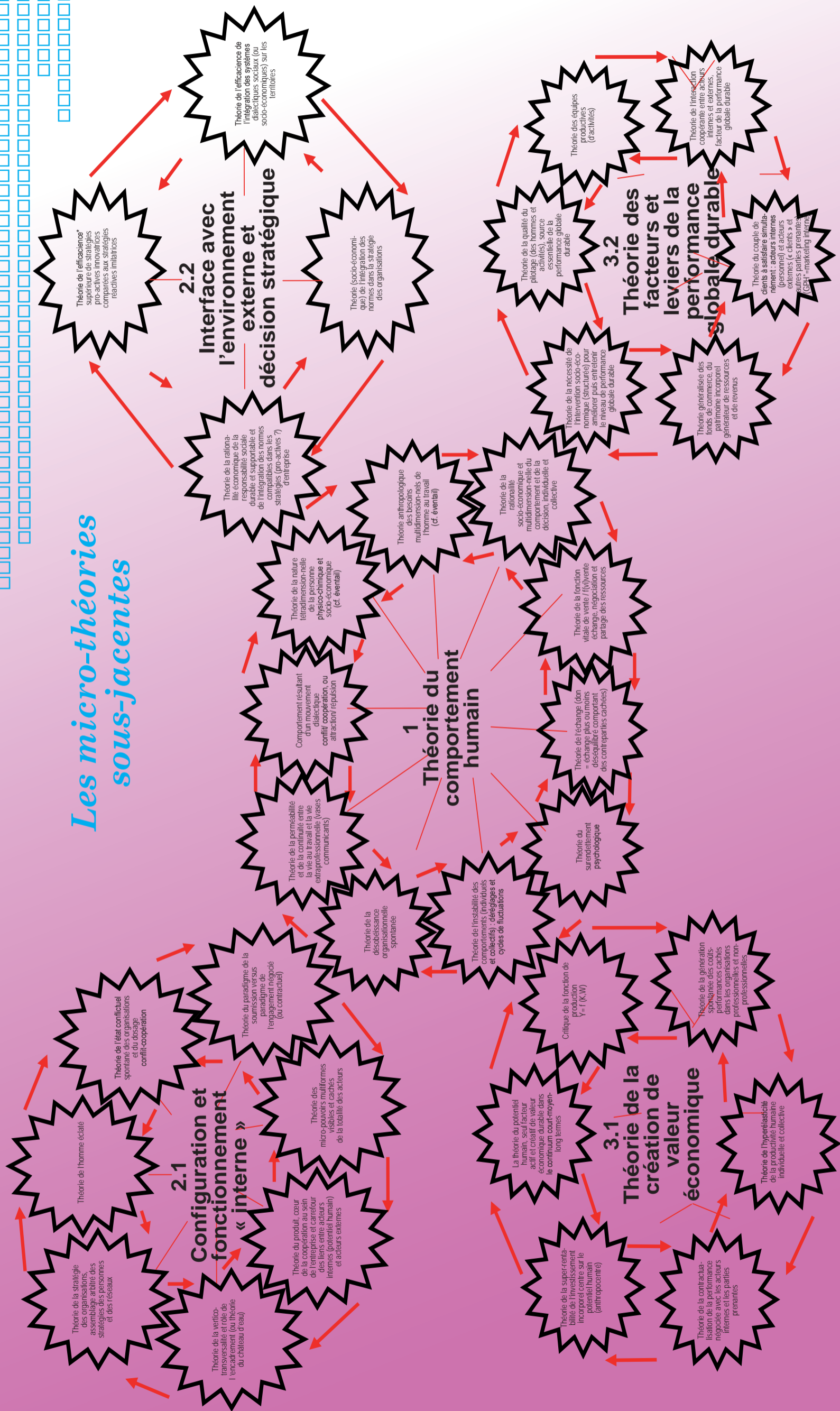
- Entre 200% et 4 000%
- 1 € investi dans le développement du potentiel humain : retour sur investissement de 2 à 40 €
- Aucun investissement technologique n'offre une telle rentabilité



[THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS]



Les micro-théories sous-jacentes



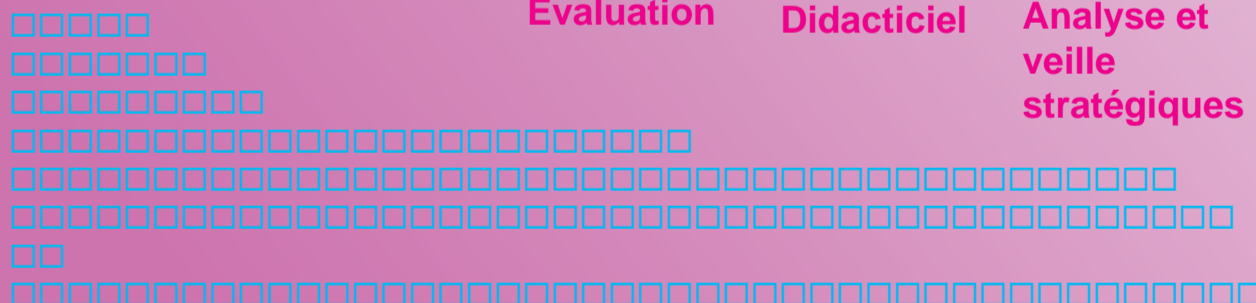
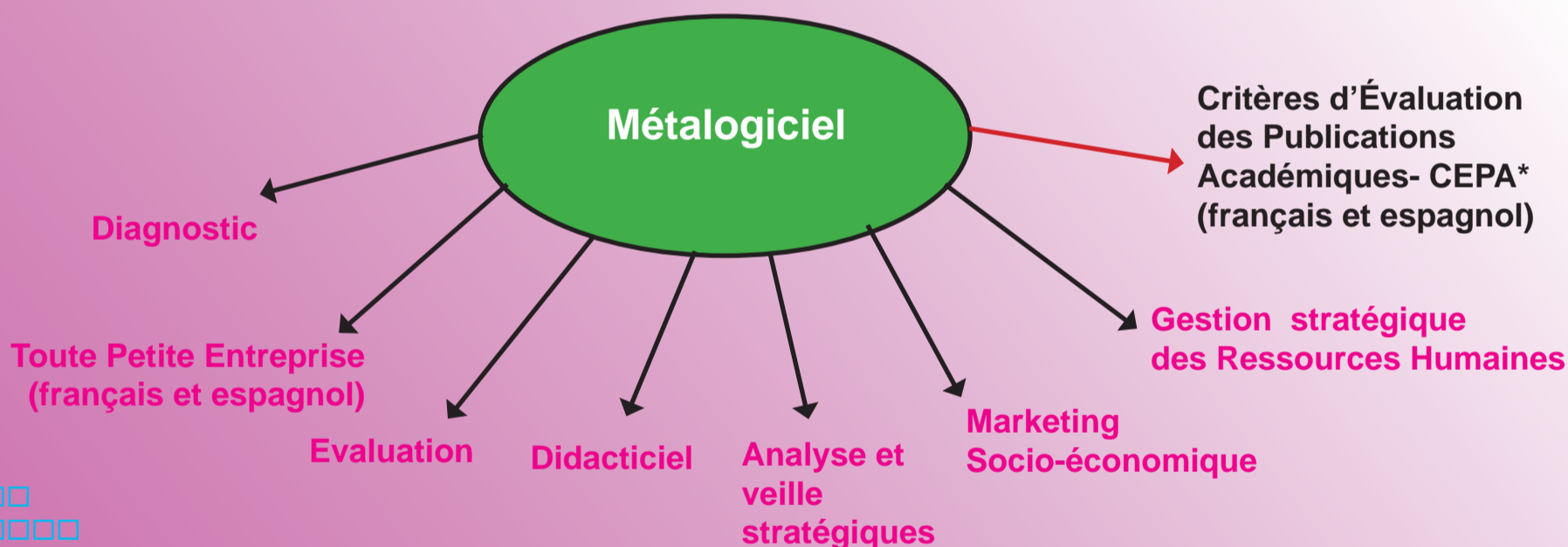
Outils de capitalisation des connaissances scientifiques

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

Il a été conçu en 1985 par Henri Savall, Véronique Zardet et Nouria Harbi puis développé avec l'équipe de l'ISEOR.

- 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.

- 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 ↓

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
KDB06
"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."
201
MPA03

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

THÈME : ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉPARTITION DES TÂCHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

20106002 CERTAINS SERVICES SONT MAL STRUCTURES (Parfois)
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."
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 activité non prévue empiète sur ma fonction principale d'aide."

THÈME : ORGANISATION DU TRAVAIL

CERTAINS SERVICES SONT MAL STRUCTURES (Parfois)
"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."
"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 activité non prévue empiète sur ma fonction principale d'aide."
EXCES DE TACHES ADMINISTRATIVES (Parfois)
"On passe beaucoup trop de temps sur des problèmes administratifs qui n'ont rien à voir avec les métiers de Construction et Logistique."

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

20106011 EXCES DE TACHES ADMINISTRATIVES (Parfois)
SOP06
"On passe beaucoup trop de temps sur des problèmes administratifs qui n'ont rien à voir avec les métiers de Construction et Logistique."

[FORMATIONS CONTINUES «FORCONS» «FORCONS+» ET «FORCONS++»]



Professionnalisme des consultants et des managers



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

1- Formation «FORCONS» : Intervention et management socio-économiques - Outils et méthodes

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), cette formation est destinée **aux Consultants, Dirigeants, Cadres et Managers et permet :**

- 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 8 stages par an.**
- **1 session de 2,5 jours tous les 2 mois**
 - **un total de 4 sessions sur 6 mois**
 - **participation au colloque annuel professionnel**
- **Depuis 1987**, date du premier stage, **1600 personnes ont suivi cette formation.**

□□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□
□□□□

📌 **Renseignements :**
• www.iseor.com/formations_consultants
• inscriptions : secretariat.general@iseor.com

□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□□□□□

2- Formation «FORCONS+» : Perfectionnement en intervention et en management socio-économiques

Elle est réservée **aux Dirigeants, Cadres, intervenants internes et consultants professionnels qui ont déjà suivi la formation «FORCONS» et qui ont pratiqué le management socio-économique.**

Elle comporte :

- un apport conceptuel et théorique, tiré des travaux de recherches récents de l'ISEOR
- l'étude interactive pendant les sessions de micro-cas élaborés par les participants à partir de leur expérience et leur questionnement sur les comportements des acteurs.

- **L'ISEOR organise 4 stages par an.**
- **3 sessions de 1 jour tous les 2 mois**
 - **participation au colloque annuel**

3- Formation «FORCONS++» : Contrôle de gestion socio-économique

Elle est destinée **aux consultants, aux Dirigeants, aux Cadres et aux Managers des entreprises et organisations fonctionnant selon les principes et avec les outils du management socio-économique et désirant mettre en place la méthode originale de COÛT-VALEUR DES ACTIVITÉS.**

📌 **20 ouvrages ont été publiés depuis 1982 relatifs aux colloques annuels de l'ISEOR :**
voir panneau sur les publications ISEOR

- **L'ISEOR organise 2 stages par an.**
- **5 sessions de 1,5 jours sur 6 mois**
 - **participation au colloque annuel**

□□□□□□□□
□□□□
□□□□
□□□□
□□□□
□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□□□□□
□□□□

[FRANCHISÉS ET TRANSFERT DE TECHNOLOGIES]



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
Euroconsultance	Belgique
Talaszka Conseil	France
Aborès Conseil	France
Coriolis Management	France
Irteo	France
Víctor Sánchez Trejo	Mexique
Fernando López de la O	Mexique
Victor Hugo González	Mexique
Alejandro Martínez	Mexique

9 CONSULTANTS FRANCHISÉS (BELGIQUE - FRANCE - MEXIQUE) .
TROIS FRANCHISÉS SUPPLÉMENTAIRES EN 2007/2008 .

[CERTIFICATION ISEOR]



Professionalisme 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)



[PROFESSIONS LIBÉRALES RÉGLEMENTÉES - LE NOTARIAT]

Recherche-intervention longitudinale (12 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)

• 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.



• A la demande du Conseil Supérieur du Notariat

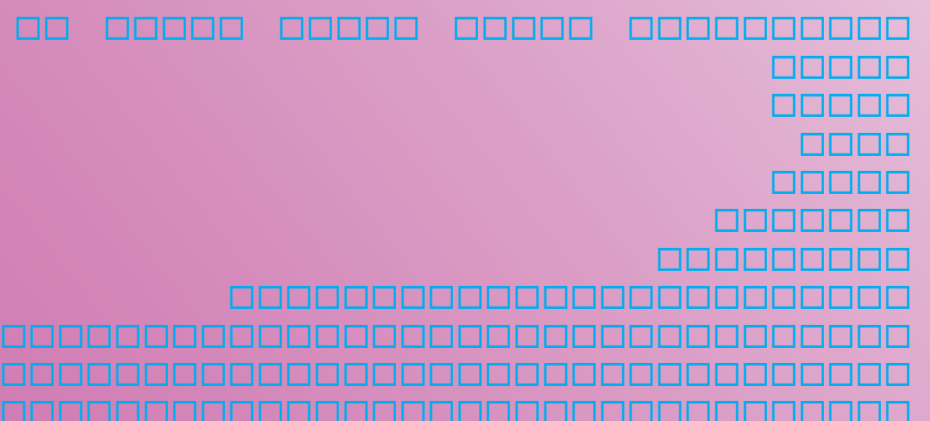
- « Opération JEUNES »

- Assistance méthodologique à cette opération prospective
 - enquête par questionnaire auprès de 5 000 jeunes, étudiants et professionnels
 - Etude 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

• 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.





[MANAGEMENT PUBLIC ET PROBLÉMATIQUES D'ENVERGURE SOCIÉTALE]

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 (FORCONS) »
 - Etudes prospective des secteurs en mutation : colloque annuel Université-Entreprise organisé par l'ISEOR et Actes publiés chez Economica, éditeur, Paris.

• 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 (8 ans) 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
 - Intervention sur l'ensemble des sites du Forem réparties sur toute la Wallonie (Belgique)
 - Formation approfondie à Lyon-Ecully, par l'ISEOR, de 170 dirigeants, cadres et intervenants internes, aux programmes Forcons, Forcons +, Forcons ++.
 - Réseau de 35 intervenants internes (certification 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 ».

[COLLOQUE ANNUEL UNIVERSITÉ - ENTREPRISE]



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 20 ouvrages : Editions Economica



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 »

☞ Renseignements et commandes : www.iseor.com/publications
• secretariat.general@iseor.com

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**
- **l'expression du personnel**
 - **la discrimination**
 - **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).



- 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.

[BELGIQUE - WALLONIE]

PAYS PILOTE



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.



A 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 devons 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 de 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 ce bonus ne présenterait pas une charge supplémentaire pour l'entreprise, mais un gain lié à la suppression de dysfonctionnement.

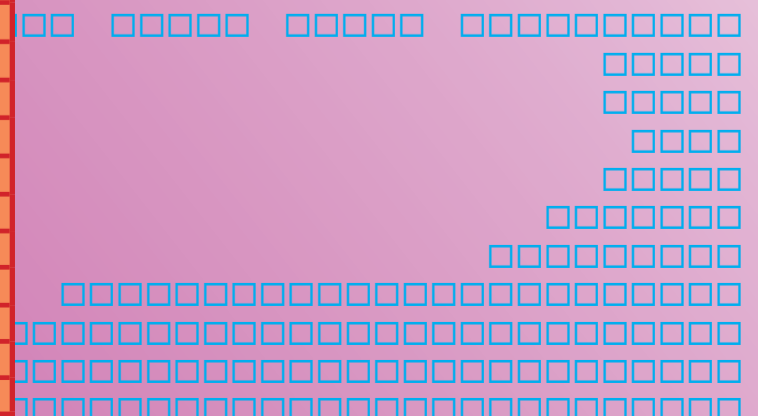
L'élimination de ceux-ci produira plus d'efficacité, plus d'économies, plus de motivation et au final, plus de qualité globale avec un impact sur l'économie et le social.

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
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

24 entreprises ou organisations pratiquent le Management socio-économique





[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.

 - **4 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
- **Un partenariat pilote a été signé et développé avec l'Etat 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.

33

entreprises ou organisations mexicaines pratiquent le 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.**

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
	EDITORIA Y PRODUCTORA DURANGO	Presse régionale
	HOTEL SANTA CRUZ	Hôtel-restaurant
	INDUSTRIAS FORESTALES SAN IGNACIO DURANGO	Fabrication de meubles
	KAF KOALA	Restaurant traiteur pâtisserie
	LAVANDERÍA MODERNA	Blanchisserie industrielle
	MADERAS NUEVA VIZCAYA	Production et commercialisation de meubles
	MUEBLES VIZCAYA DE DURANGO	Commercialisation ameublement
	SUPER SERVICIO ARRIETA	Station essence
	TORNILLOS AGUILA	Négoce d'outillage
	BAJA CALIFORNIA	INTEGRACIÓN AUTOMOTRIZ
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
MICHUACAN	AGUACATES PERIBAN SANCHEZ HERMANOS	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
YUCATAN	TAMSA	Industrie pétrolière
	EL RETORNO	Boulangerie industrielle
	GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN	Administration publique
	INSTITUTO PARA LA EQUIDAD DE GENERO	Administration publique
	IMPULSORA PEXTEL	Entreprise textile, fabrication de vêtements
	PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARDIN	Industries alimentaires et emballage



[MEXIQUE PAYS PILOTE]

Coopération universitaire internationale intensive depuis 1995

• Création d'un réseau très actif de 9 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

• Accords de partenariat entre la UAM, l'ISEOR 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

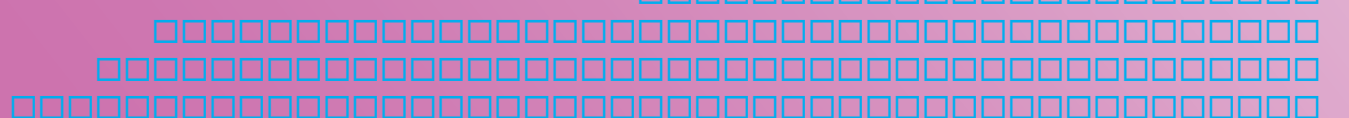
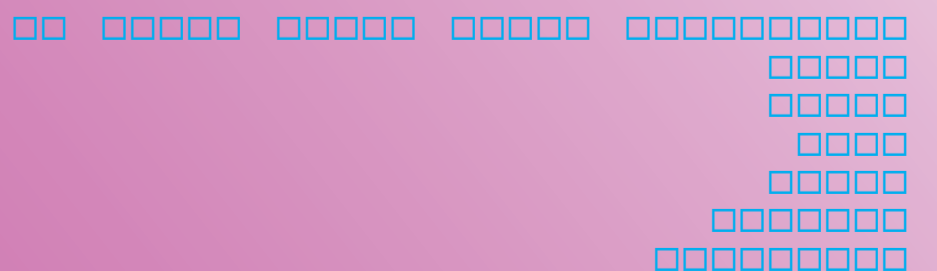
- Deux projets successifs de coopération bilatérale entre l'ISEOR et l'équipe du LIMSE de la UAM ont bénéficié du soutien du programme ECOS Nord (Ambassade de France – ANUIES) :

■ **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





[ETATS - 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 8 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
- 75 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)
- 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
 - Rickie Moore
 - Marc Bonnet

□□□□□□□□ □□□□ □□□□ □□□□ □□

□□□□

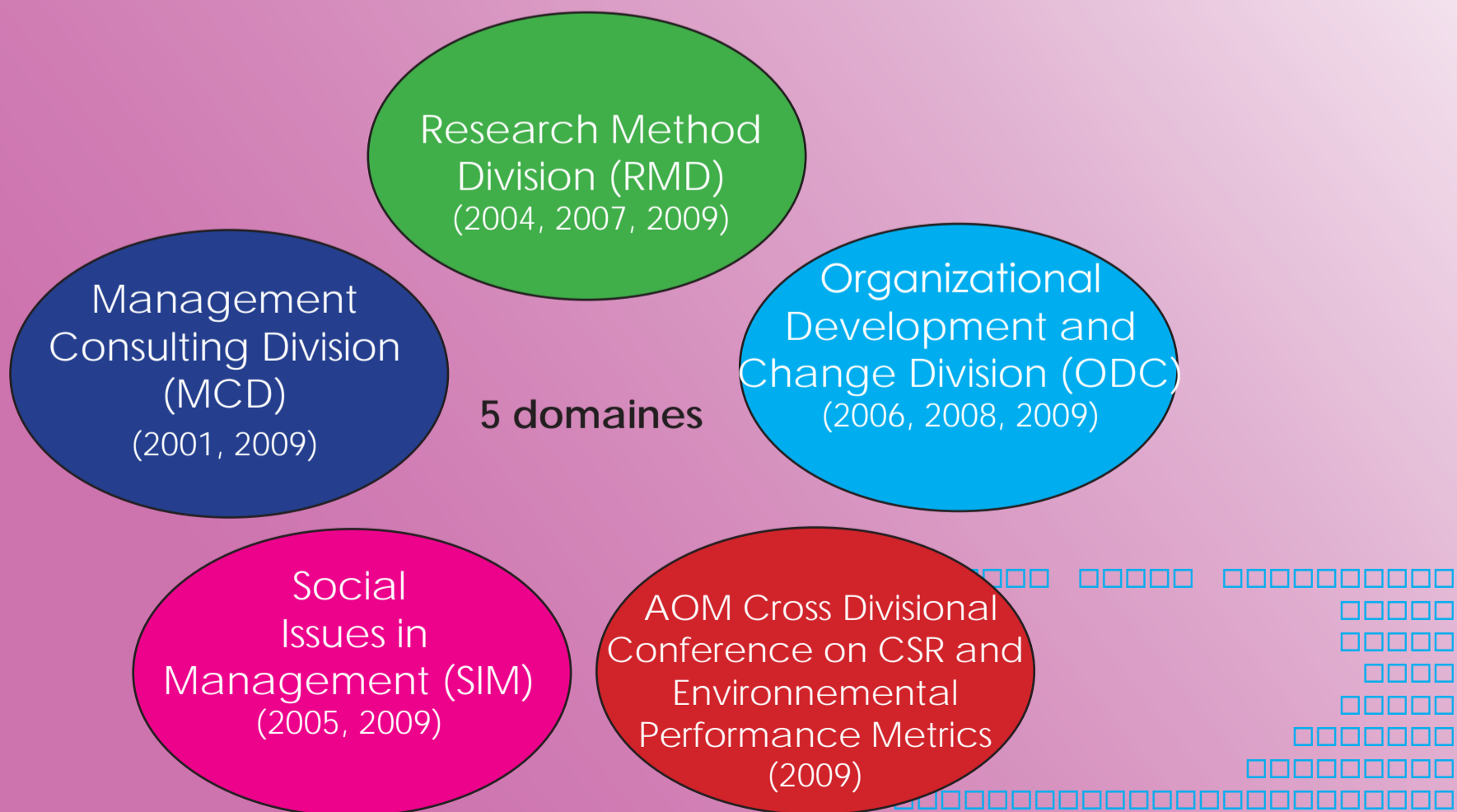
□□□□

□□□□

□□□□

□□□□

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





[ETATS - 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



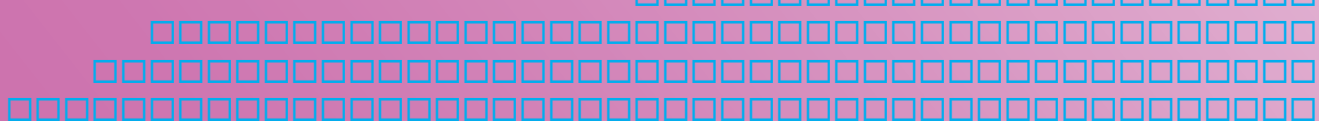
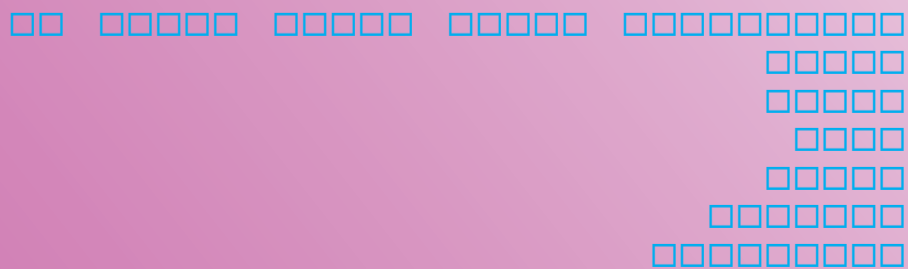
- **Un réseau universitaire de partenaires renommés**
 - Benedictine University, Chicago
 - Bentley College, Boston
 - Central Michigan University
 - New Mexico State University, Las Cruces
 - Pepperdine University Los Angeles

- **Un réseau sur la tétranormalisation en cours de constitution**

- **Enseignement du Management Socio-Economique**
 - MBA de Central Michigan University
 - Master New Mexico State University
 - Master Bentley College

- 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**



[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.

A 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
- 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 transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion et mondialisation »
- 2008 : Colloque et séminaire doctoral international ISEOR / Academy Of Management : « Développement organisationnel et changement » Division
- 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 »

[INSTITUT INTERNATIONAL DES COÛTS (IIC)]



Audit, comptabilité, contrôle, gestion des coûts

10 pays représentés

- Argentine
- Brésil
- Colombie
- Cuba
- Espagne
- France
- Mexique
- Portugal
- 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, l'ISEOR a organisé un congrès à Lyon en partenariat avec l'IIC et l'AAA, sur «La mondialisation des coûts»

- Près de 500 participants
 - 320 communications
 - 3 jours de conférences
 - 23 pays représentés
- 4 langues : français, anglais, espagnol et portugais

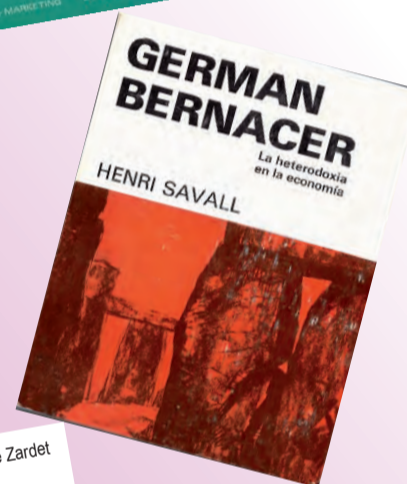


[MEXIQUE - ESPAGNE ET AMÉRIQUE LATINE]

Exportation de la recherche française Les publications

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

- **1977** : « Por un trabajo más humano », Ediciones Tecnibán, Madrid – 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** : Sous presse. 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).



Un nouveau programme lancé avec le Mexique et l'Espagne :
le programme de recherche sur la Tétranormalisation

➔ Renseignements et commandes :
• www.iseor.com/tétranormalisation
• secretariat.general@iseor.com

[UN RÉSEAU INTERNATIONAL DE DOCTEURS EN SCIENCES DE GESTION]



• 107 docteurs internationaux ont été formés par l'ISEOR

• dans 15 pays

management socio-économique innovant organisé par l'ISEOR, en partenariat avec l'IAE de Lyon, du 23 au 25 octobre 2008.

• Un livret de toutes les thèses est publié à l'occasion du Festival international du

• Il sera accessible sur le site de l'ISEOR



➤ Plus d'information :
 • www.iseor.com/Réseau international des docteurs de l'ISEOR

[REVUE SCIENCES DE GESTION - MANAGEMENT SCIENCES - CIENCIAS DE GESTIÓN]



*Diffusion des recherches innovantes
de la communauté universitaire internationale*

Plus de 70 numéros d'articles inédits en Sciences de Gestion parus depuis 30 ans.

- La « **Revue 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 de 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 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)
- CDRom disponible des articles de la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión (de 1978 à 1998)
- Articles inédits sélectionnés pour leur caractère novateur et méthodologique provenant d'un grand nombre de centres d'enseignement et de recherche de différents continents.
- 600 articles parus depuis l'origine. (seulement 15 proviennent de chercheurs de l'ISEOR : souci d'éthique)

Les trois numéros spéciaux, parus en 2008, à l'occasion du 30^{ème} anniversaire de la Revue



➔ Renseignements et commandes :
 • [www.iseor.com/publications/Revue Sciences de Gestion](http://www.iseor.com/publications/Revue_Sciences_de_Gestion)
 • secretariat.general@iseor.com



REVUE SCIENCES DE GESTION - MANAGEMENT SCIENCES - CIENCIAS DE GESTIÓN

Trois comités scientifiques animent les publications de la Revue Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión

145 professeurs d'Université et de grandes écoles de 20 pays participent aux nombreuses et rigoureuses sélections des articles.

Comité scientifique anglophone	Scientific Committee of the series in English	
Chief Editor	Herman AGUINIS Tugrul ATAMER Jean BARTUNEK David BOJE Frack BOURNOIS Anthony F. BUONO David COGLAN Tom CUMMINGS Ken J. EUSKE Robert GEPHART Dipenkar GHOSH Larry GREINER Marilyn HARRIS Randall B. HAYES Frack HELLER (†) Bryan HUSTED Hugo LETICHE Stephen LINSTEAD Michael NIPPA Eleanor O'HIGGINS Yvon PESQUEUX Flemming POULFELT Denise ROUSSEAU Terri A. SCANDURA Georg SCHREYOGG Peter F. SORENSEN, Jr. Georges TREPO Andreas WERR David WHETTEN Therese F. YAEGER	University of Colorado, Denver (USA) EM Lyon (France) Boston College (USA) New Mexico State University, Las Cruces (USA) Université Paris II (France) Bentley College, Waltham (USA) Trinity College, Dublin (Ireland) University of Southern California (USA) Naval Postgraduate School, Monterey (USA) University of Alberta, Edmonton (Canada) University of Oklahoma (USA) University of Southern California, Los Angeles (USA) Central Michigan University (USA) Central Michigan University (USA) The Tavistock Institute, London (UK) University of Monterrey (Mexico) University of Humanistics, Utrecht (Netherlands) Durham Business School, Durham (UK) Technische Universität BA Freiberg (Germany) University College Dublin (Ireland) CNAM, Paris (France) Copenhagen Business School (Denmark) Carnegie Mellon University, Pittsburg (USA) University of Miami (USA) Freie Universität Berlin (Germany) Benedictine University, Lisle (USA) HEC Paris (France) Stockholm School of Economics (Sweden) Brigham Young University, Provo (USA) Benedictine University, Lisle (USA)
Associate Editors	Marc BONNET : University Jean Moulin Lyon 3 and the ISEOR Research Center Michel PÉRON : University of Paris-Sorbonne Nouvelle and the ISEOR Research Center	

Comité scientifique hispanophone	Comité Científico de la serie en español	
Editor	Sergio ALVARADO ALTAMIRANO Ricardo ARECHAVALA VARGAS María Xochitl ASTUDILLO MILLER Valentin AZOFRA PALENZUELA Miguel Juan BACIC Daniel CARRASCO DIAZ Emma CASTELLO TALIANI Enrique CLAVER-CORTES Juan José DURAN HERRERA Martha Margarita FERNANDEZ RUVALCABA	Universidad Autónoma de Sinaloa - México Universidad de Guadalajara - México Universidad Autónoma de Guerrero - México Universidad de Valladolid - España Universidad Estadual de Campinas - Brasil Universidad de Málaga - España Universidad de Alcalá - España Universidad de Alicante - España Universidad Autónoma de Madrid - España Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco) - Ciudad de México, México Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey - Campus de Monterrey - México Instituto Politécnico Nacional - México Universidad Autónoma de Aguascalientes - México Universidad de Buenos Aires - Argentina Universidad Nacional Autónoma de México - México Universidad Complutense - Madrid - España Universidad Carlos III - Madrid - España Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - São Paulo - Brasil Universidad Autónoma Metropolitana (Xochimilco) - Ciudad de México - México Universidad de Valencia - España Universidad Autónoma de Guerrero - México Universidad Politécnica de Cataluña - Barcelona - España Instituto Politécnico Nacional - México Universidad Autónoma de Tamaulipas - México Universidad de Zaragoza - España Universidad Castilla de la Mancha - Toledo - España IESE - Barcelona - España Universidad Nacional Autónoma de México - México Universidade de São Paulo - Brasil Universidade de São Paulo - Brasil Universidad del Zulia - Venezuela Universidad Autónoma de Hidalgo - México Universidad Autónoma Metropolitana (Iztapalapa) - Ciudad de México - México Universidad Autónoma de Yucatán - Mérida - México Universidad Pablo de Olavide - Sevilla - España Universidad Nacional del Litoral - Santa Fe - Argentina
Coordinadora	Consuelo GARCÍA DE LA TORRE Susana GARDUÑO Martha GONZÁLEZ ADAME Antonio JARAZO SANJUERO Javier JASSO VILLAZUL Marcial-Jésus LÓPEZ MORENO Carlos MALLO RODRIGUEZ Eolo MARQUES PAGNANI Griselda MARTÍNEZ VÁZQUEZ Martina MENGUZZATO BOULARD Julían MIRANDA TORRES Joan MUNDET HIERN Arturo PACHECO ESPEJEL José Luis PARIENTE FRAGOSO Yolanda POLO REDONDO Francisco Javier QUESADA SÁNCHEZ Joan E. RICART I COSTA Jorge RÍOS SZALAY Antonio ROBLES JUNIOR Wellington ROCHA Guillermo RODRIGUEZ MEDINA Victor SÁNCHEZ TREJO Pedro C. SOLÍS PEREZ Tirso SUÁREZ NUÑEZ Ramón VALLE CABRERA Amaro YARDIN	

Comité scientifique francophone	Comité scientifique de la revue en français		
Direction	Henri SAVALL, Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon III, Directeur de l'ISEOR	Jacky AKOKA Michel ALBOUY José ALLOUCHE Charles Henri d'ARCIMOLES Pierre-Jean BENGHOZI Michel BERRY Francis BIDAULT François BLANC Marc BONNET Jean-Pierre BRÉCHET Alain BURLAUD Roland CALORI (†) Geneviève CAUSSE Jean-Louis CHANDON Alain CHANLAT Gérard CHARREAUX Bernard COLASSE Albert DAVID Hubert de La BRUSLERIE Véronique des GARETS Alain DESREUMEAUX Pierre-Louis DUBOIS Serge EVRAERT Marc FILSER Michel GERVAIS Jacques GIRIN (†) Eric GODELIER Jean-Pierre HELFER Gérard HIRIGOYEN Jacques IGALENS Claude JAMEUX Michel KALIKA Hervé LAROCHE Jacques LEBRATY Michel LEVASSEUR Jacques LIOUVILLE Pierre LOUART Michel MARCHESNAY Christophe MIDLER Jean-Claude MOISDON Robert PATUREL Jean-Louis PEAUCELLE Roland PEREZ Jean-Marie PERETTI Yvon PESQUEUX Benoît PIGÉ Jean-Michel PLANE Bernard PRAS Henri SAVALL Géraldine SCHMIDT Jean-Claude TARONDEAU Robert TELLER Jacques THEPOT Raymond-A. THIÉTART Georges TREPO Sabine URBAN Pierre VOLLE Frédéric WACHEUX Zahir YANAT Véronique ZARDET Monique ZOLLINGER	CNAM - Paris Université Pierre Mendès France Grenoble II Université Paris I - Sorbonne Université Paris I-Sorbonne Ecole Polytechnique (CRG) et CNRS Ecole Polytechnique (CRG) et CNRS EMST - Berlin (Allemagne) Université Paris I-Sorbonne Université Jean Moulin Lyon III et ISEOR Université de Nantes CNAM - Paris E.M. Lyon (Ecole de Management) Université Paris XII - Val-de-Marne Université Aix-Marseille III HEC - Montréal Université de Bourgogne Université Paris IX - Dauphine ENS Cachan Université Paris I - Sorbonne Université de Tours Université Lille I Université Paris II Université Montesquieu - Bordeaux IV Université de Bourgogne Université Rennes I Ecole Polytechnique (CRG) et CNRS Ecole Polytechnique (CRG) Université Paris I-Sorbonne Université Montesquieu - Bordeaux IV Université Toulouse I Université de Savoie Université Paris IX - Dauphine EAP - ESC-Paris Université de Nice Sophia-Antipolis Université Lille II Université Robert Schuman - Strasbourg III Université Lille I Université Montpellier I CNRS (CRG) Ecole Polytechnique Ecole des Mines (CGS) - Paris Université de Toulon - Var Université de la Réunion Université Montpellier I Université de Corte et Essec CNAM - Paris Université de Franche-Comté Université Montpellier III Université Paris IX - Dauphine et Essec Université Jean Moulin Lyon III et ISEOR Université Paris I-Sorbonne Université de Nanterre et Essec Université de Nice Sophia-Antipolis Université Louis Pasteur - Strasbourg I Université Paris IX - Dauphine et Essec HEC-Paris Université Robert Schuman Strasbourg III Université Paris IX - Dauphine Université Paris IX - Dauphine Bordeaux Ecole de Management Université Jean Moulin Lyon III et ISEOR Université de Tours
Comité de coordination	Revue Sciences de Gestion - Revue Française de Gestion Henri SAVALL Jean-Marie DOUBLET (directeur des publications FNEGE)		
Comité d'honneur	Alain BENSOUSSAN, Professeur à l'Université Paris IX-Dauphine, Marcel CAPET, Professeur Emérite (†) Guy DEVILLEBICHOT, Professeur Honoraire, Université Toulouse I Jacques LESOURNE, ancien Professeur au CNAM, Président de Futuribles International André PAGE, Professeur, Directeur Honoraire des IAE Maurice SAIAS, Professeur émérite, Université Aix-Marseille III Charles André VAILHEN, Université Rennes I Sylvain WICKHAM, Professeur Émérite, Université Paris IX - Dauphine		
Comité de lecture	Gilles ARNAUD Olivier BRANDOUY Gilles GAREL Isabelle HUAULT Eric LAMARQUE Evelyne LANDE Frédéric LE ROY Thierry NOBRE Emmanuelle REYNAUD Aline SCOUARNEC Alain VAS	Toulouse Business School Université de Lille I Université Paris Est Université Paris IX - Dauphine Université Montesquieu - Bordeaux IV Université de Poitiers Université Montpellier I Université de Strasbourg Université Aix-Marseille III Université du Littoral (Dunkerque) Université de Louvain (Belgique)	



[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 1
 - Université de Montpellier 2
 - 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.





[L'ASSOCIATION DES AMIS DE FRANÇOIS PERROUX]



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

• 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. Matagrín ; R. Leray ; A. Lossier ; 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.



• Journée Perroux le 12 février 2008 Son objet :

• Diffuser le plus largement possible la pensée et les travaux de l'économiste

• Susciter recherches et publications dans l'optique du « plein développement de la ressource humaine ».



[EUGINOV ECOLE UNIVERSITAIRE DE GESTION INNOVANTE]



L'ensemble des intervenants-chercheurs de l'ISEOR assurent des formations à EUGINOV, Université Jean Moulin Lyon 3. Il s'agit de formations supérieures (Bac + 2 ou Bac + 5), soit continues, soit en alternance.

NOUVEAU DIPLOME
Formation supérieure - INITIAL & CONTINUE

Programme Management des Activités Libérales Réglementées (MALR) - Master 2 Management Socio-Economique
de l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin 3

Pour qui ?
Il s'adresse à des étudiants souhaitant exercer des responsabilités managériales au sein de professions libérales (Cabinets de conseil, Cabinets d'expertise comptable, Cabinets d'architecture, Professions libérales du droit et de la santé...), à des diplômés de structures libérales réglementées et des cadres de ces professions.

Les apports de ce programme :
Des enseignements adaptés illustrés par des cas et des outils concrets.
Des enseignements dispensés à Lyon (IAE, Université Lyon 3) selon 2 modalités d'ouverture 2008 à avril 2009 :
- soit 1 an avec 2 à 3 jours de cours hebdomadaires
- soit 2 ans avec 1 jour de cours hebdomadaires

Pourquoi faire ce programme ?
Devenir un manager pour trouver et créer de la valeur dans le respect de la diversité de la profession.
Acquiescer aux outils concrets pour manager les ressources humaines et financières.
Développer le quel que soit son profil et les compétences des autres.
Apprendre des méthodes éprouvées de gestion pour faire face à la concurrence et à l'investissement changeant.

Renseignements EUGINOV (IAE) : 04 78 78 76 93 ou 94 / ISEOR : 04 78 33 09 66

Formation supérieure - Lyon
Formation initiale et continue
MASTER MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

L.A.E. DE LYON
UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

EUGINOV
Ecole Universitaire de Gestion Innovante
1 rue de l'Université
69007 Lyon
<http://iae.univ-lyon3.fr>

1ères CARACTÉRISTIQUES

- **Formation en alternance**
Université/Entreprise :
1 semaine sur 2
ou 2 jours /3 jours
- **Programmes innovants**
. MIXITÉ DES PARTICIPANTS formation initiale & formation continue
. APPROCHE GLOBALE du management de l'entreprise

>> 8 PROGRAMMES EN MASTER 2 - (Bac + 5)

- 1. CONSULTANT EN INGÉNIERIE DU MANAGEMENT (DUCIM)**
Conseil et intervention en management, conduite de projets et organisation des processus de changement et d'innovation - **Métiers** : Consultants internes/externes en cabinets conseil ou organismes de formation, services fonctionnels de grandes organisations, cadres et dirigeants de PME.
- 2. MANAGEMENT PUBLIC ET ADMINISTRATIONS DÉCENTRALISÉES (MAPAD)**
Amélioration du management des ressources humaines et financières et de la qualité de service dans les organisations publiques, para-publiques et territoriales, sanitaires et sociales. - **Métiers** : cadres et dirigeants, responsables de projets, de service ou d'établissement, auditeurs, responsables qualité, des ressources humaines, de formation, chargés de mission.
- 3. AUDIT SOCIAL (AS) - PARTENARIAT INSTITUT INTERNATIONAL D'AUDIT SOCIAL (IAS)**
Méthodes et outils d'audit et d'amélioration de la gestion des ressources humaines - **Métiers** : Auditeurs sociaux ou experts dans les moyennes/grandes organisations, responsables administrations et gestion du personnel.
- 4. SÉCURITÉ INDUSTRIELLE, ENVIRONNEMENT, CERTIFICATION (SIEC)**
Management des normes d'environnement, de sécurité et de qualité - **Métiers** : responsables de projets, auditeurs qualité, certificateurs, experts en sécurité de l'environnement, responsable de normes environnementales.
- 5. GESTION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS (GESE) RECHERCHE - (EX. DEA)**
Formation scientifique de haut niveau, par des méthodologies de recherche-intervention, préparation à des activités d'études et de recherches, possibilités d'accès au Doctorat en sciences de gestion - **Métiers** : enseignement supérieur (Universités, grandes écoles), consultant, auditeur, responsable opérationnel en PME innovantes.
- 6. MANAGEMENT INTÉGRÉ DE LA PRODUCTION & SYSTÉMIQUE (MIPS) - PARTENARIAT ÉCOLE CENTRALE DE LYON - LABORATOIRE DE SOUTIEN GI-TASS**
Maîtrise de l'outil de production et des ressources de l'entreprise - **Métiers** : managers opérationnels et polyvalents, informatique et production
- 7. VENTE ET MANAGEMENT COMMERCIAL**
Formation aux techniques de vente et du management des forces de vente - **Métiers** : Ingénieur d'affaires, commercial grands comptes, ingénieur technico-commercial, chef de marché, responsable d'agence bancaire, directeur des ventes, chef des ventes, directeur commercial.
- 8. MANAGEMENT DES ACTIVITÉS LIBÉRALES RÉGLEMENTÉES (OUVERTURE : OCTOBRE 2008)**
Formation en management à des personnes titulaires de diplômes conduisant à des professions libérales - **Métiers** : associés et cadres de cabinets d'expertise comptable, étude notariale, cabinet médical, d'huissiers, d'avocats...

2èmes CARACTÉRISTIQUES

**Soutien du laboratoire de recherche ISEOR :
pôle de management international et d'innovation des enseignements**

Ce type de management est unique au monde et s'appuie sur une méthode d'intervention générale se substituant à l'approche sectorielle. Elle permet d'accompagner les changements de l'entreprise à l'intérieur prenant en compte l'environnement social et économique.
La démarche originale de l'ISEOR repose sur une **consultance scientifique comme méthodologie d'élaboration de concepts innovants**. Ainsi, la théorie des coûts-performances cachés permet de révéler le potentiel humain et économique, premier facteur de création de valeur ajoutée dans les entreprises. L'ISEOR pratique au quotidien des interventions (1200 entreprises sur 34 pays) et organise des congrès internationaux en partenariat avec "l'Academy of Management - Etats-Unis" qui permet une ouverture concrète et complète sur le management international doté d'un fort réseau.

ISEOR
Institut de socio-économie des entreprises et des organisations
15 chemin du Petit-Bois - 69134 Ecully Cedex - www.iseor.com - 04 78 33 09 66

Renseignez-vous - 04 78 78 76 94 ou 93 - Téléchargement des dossiers >> <http://iae.univ-lyon3.fr>



[NOUVEAU PROGRAMME DIPLOMANT]

NOUVEAU DIPLOME

Formation supérieure - INITIALE & CONTINUE



1 rue de l'Université
69007 Lyon
<http://iae.univ-lyon3.fr>

Programme Management des Activités Libérales Réglementées (MALR) - Master 2 Management Socio-Economique de l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin *

Pour qui ?

Il s'adresse à des **étudiants souhaitant exercer des responsabilités managériales au sein de professions libérales (Offices de notaires, Cabinets d'expertise comptable, Cabinets d'architecte, Professions libérales du droit et de la santé...)**, à des **dirigeants de structures libérales réglementées** et des **cadres** de ces professions.

Pourquoi faire ce programme ?

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

Les apports de ce programme :

Des enseignements adaptés illustrés par des cas et des outils concrets

- **Enseignements organisés à Lyon (IAE, Université Lyon3) selon 2 formules d'octobre 2008 à mars 2009 :**
 - sur 1 an avec 2 à 3 jours de cours/semaine
 - sur 2 ans avec 1 jour de cours /semaine

■ **Enseignements adaptés aux spécificités des entreprises libérales** en Gestion des ressources humaines, Qualité, Relations avec les clients, Stratégie du cabinet, Organisation, Gestion du temps, Gestion des conflits, Maîtrise des coûts et création de Valeur Ajoutée.

Ce programme MALR est soutenu par le Conseil Régional des Notaires de Lyon. Il s'appuie sur l'expérience réussie de l'ISEOR depuis 33 ans auprès de plus d'un millier d'entreprises et 600 cabinets libéraux (notaires, experts-comptables, juristes, médecins...).

C'est un diplôme (324h de cours, 60 crédits) Bac+5 habilité par l'Education Nationale aux normes de l'Europe. **Il est ouvert aux étudiants** en formation initiale (titulaires de la 1ère année de Master ou de titres équivalents) et **aux professionnels en activité** (diplômes équivalents Bac+4 ou validation des acquis professionnels).

Renseignements - EUGINOV (IAE).....04 78 78 76 93 ou 94
- ISEOR.....04 78 33 09 66