



Institut de socio-économie des entreprises
et des organisations

15 ch. du petit Bois . 69134 Ecully cedex
Tél. 04 78 33 09 66
Fax. 04 78 33 16 61
www.iseor.com

Festival international - 2008

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

Synthèse des débats



Cette 21^{ème} édition du colloque annuel de l'ISEOR a été l'occasion de faire intervenir des entreprises, des organisations, des experts économiques, des intervenants-chercheurs, sur les pratiques du management socio-économique et célébrer les 33 ans de l'Institut.

Ce grand festival, comptant 126 interventions (416 participants) sur 3 jours, s'est déroulé en deux étapes, la première consacrée à 46 témoignages d'entreprises et organisations nationales et internationales sur les résultats de la méthode créée et développée par l'ISEOR, les évolutions économiques et concurrentielles, ainsi que les analyses de **35 scientifiques, représentants universitaires** et la seconde rassemblant, pour l'occasion, le réseau international des docteurs formés au sein de l'ISEOR (45 intervenants sur 107 docteurs en gestion).



Présidents d'universités, grandes institutions (BIT, CNRS, ANACT), grandes organisations publiques, petites et moyennes entreprises ont pu animer les débats autour des thèmes :

Témoignages sur l'articulation gouvernance/management, la responsabilité et qualité de l'animation des équipes, le renouvellement du produit syndical, le développement du potentiel humain et des normes sociales, le développement territorial et du tissu industriel, la réduction de la résistance au changement, l'exportation de la recherche française, la coopération avec de grandes institutions (BIT, CNRS, ANACT), les innovations dans le secteur public et la qualité du service.

Quelques appréciations pour une méthode unique et originale



Ainsi, sur le diagnostic de la méthode lancée il y a 33 ans par Henri Savall, Directeur de l'ISEOR, **Yvon Pesqueux, président de l'ISFAM**, a souligné que son rayonnement international n'est pas chose fréquente sur ce créneau pour une initiative française ; **Jean-Paul Auray, Directeur de recherche au CNRS**, rapproche les recherches en mathématiques à la méthode scientifique de l'ISEOR. « *Je suis un chercheur en mathématiques avec l'idée de la modélisation, et donc d'observation de la réalité des phénomènes et des paramètres avec des hypothèses validées. L'ISEOR place les sciences de gestion comme une science de terrain, et c'est une des clés de la réussite* ».

Jérôme Rive, nouveau Directeur de l'IAE de Lyon, a rappelé en ouverture, l'ampleur exceptionnelle de ce festival et « *reste impressionné par le travail conséquent et l'évolution de l'ISEOR depuis 33 ans d'exercice* ». Il précise que le réseau des 107 docteurs de l'ISEOR est imposant dans le milieu universitaire et que la méthode socio-économique « in vivo » que l'institut a développée est un élément-clé de sa réussite.



Une multitude d'illustrations en entreprises, en organisations et en situations, très différentes les unes des autres.

Pascal Pasquier, nouveau Dirigeant du groupe Brioche Pasquier a mis l'accent sur la réussite du management socio-économique que l'entreprise pratique depuis -1-



Denis Fièrè, Université Claude Bernard Lyon I



Pascal Pasquier, PDG Brioche Pasquier



Michel Foucart, Administrateur Délégué de Technord



Henry Talazska, cabinet de conseil (franchisé)

25 ans, en s'appuyant sur la responsabilité accrue des personnes de l'entreprise, une meilleure proximité des directeurs et des salariés, l'augmentation (+3% en 2008) de l'investissement en formation réparti sur toutes les couches de l'entreprise, l'équilibre entre fonctionnels et opérationnels.

« Quant à eux, les outils de management proposés par cette méthode apportent une visibilité stratégique plus importante auprès des responsables et une meilleure approche sur les objectifs auprès des salariés, notamment le CAP (Contrat d'Amélioration Pasquier) qui se négocie tous les 6 mois, une durée intéressante pour l'équilibre de chacun ».

Actuellement l'ISEOR accompagne l'entreprise dans la transmission de la direction au sein de la famille dirigeante. Egalement, l'évolution du personnel est une des priorités « En 18 mois, 800 nouvelles personnes sont entrées dans l'entreprise, il a fallu orchestrer cette évolution et nous y sommes parvenus. C'est grâce à la méthode et les outils de l'ISEOR que nous avons pu y arriver » témoigne Pascal Pasquier.

Christophe Pourcenoux, Directeur des Ressources Humaines de la Générale de Protection a, pour sa part rappelé, au travers d'une esquisse sur l'articulation gouvernance/recherche d'un management efficace, que l'intervention de l'ISEOR avait joué un rôle essentiel dans le redressement de l'entreprise, alors au bord du gouffre en 2001. « Le management socio-économique s'apparente à un management de proximité. Malgré les 3 rachats successifs de l'entreprise, ce mode de management est resté et a contribué à apporter plus de formations, une baisse des réclamations clients et une baisse de 5% de l'absentéisme, vrai fléau dans les entreprises ». Il est même intéressant de voir comment le Comité d'entreprise s'est approprié ce mode de management et le défend auprès du nouvel actionnaire.

Michel Foucart, Administrateur-délégué de Technord (Belgique), où l'ISEOR intervient depuis 14 ans, reconnaît simplement que, « sans ce type de management, nous serions complètement perdus. L'ISEOR met en lien compétitivité et humanisme. J'ai réfléchi plus d'un an avant de franchir le pas, j'ai comparé avec des cabinets de conseils et j'ai vu un socle solide dans la méthode de l'ISEOR, qui permet à l'entreprise une adaptation à l'environnement et la prise en compte du personnel. Une véritable motivation pour tous. Je souhaite contribuer à voir Henri Savall obtenir le Prix Nobel des sciences de gestion ». Il souligne que le management socio-économique est un investissement immatériel et a une capacité d'adaptation à l'entreprise et à l'environnement qui le caractérise.

Eric Marmus, Entreprise du groupe Tessengerlo implanté en Belgique et à Lille - (210 personnes 75 millions d'€ de Chiffre d'Affaires) « En 2006 le groupe présentait un plan de social dû à des difficultés financières, avec réduction de la masse salariale de 10% et une équipe renouvelée à 75%, il fallait faire quelque chose ». Le climat social tendu, l'inquiétude des salariés, une baisse considérable des ventes, la croissance rapide et la concurrence importante, ont poussé cette entreprise à trouver des solutions de réorganisation. L'intervention de l'ISEOR a joué un rôle essentiel dans la redynamisation de l'entreprise après avoir mis l'accent sur le potentiel mal employé, les dysfonctionnements réinvestis dans la formation et une nouvelle orientation stratégique de l'équipe dirigeante.

Dans le milieu des universitaires, spécialistes et chercheurs

Pierre-Louis Dubois, Administrateur Délégué de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). « Un des signes particuliers de l'ISEOR, c'est la diffusion des savoirs et leur rayonnement à l'international. Le professionnalisme, l'expertise, l'implantation à la fois dans les entreprises et dans les universités est unique ». La FNEGE s'emploiera à mettre à profit les offres en entreprises et le travail des universités dans le domaine de la gestion.

François Eyraud, Directeur exécutif du BIT (Bureau International du travail) intervient sur les normes de conditions de travail et a trouvé auprès de l'ISEOR une écoute sur la valeur, le développement des ressources humaines, la qualité du travail et un



Michel Péron, Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle, Président du Conseil Scientifique International de l'ISEOR.



Jérôme Rive, Directeur de l'IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3 et Véronique Zardet, Professeur de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 et Co-directrice de l'ISEOR.



Emilio Velazquez-Alvarez, Hotel Paulina (Mexique) et Lourdes Ordoñez-Flores, COMPITE (Mexique).

réel échange sur le dialogue social.

« Au colloque 2007, nous avons témoigné sur le développement de l'entreprise durable. Les échanges avec l'ISEOR nous ont permis de mettre en place une université d'été sur le module des méthodes de l'ISEOR et d'en évaluer les résultats. D'un point de vue social et humain c'est une approche qualitative et durable. Les ONG pourraient expérimenter ce modèle ».

Yvon Pesqueux, Professeur au CNAM et Président de l'ISFAM, et Guy Lavorel, Ancien Président de l'Université Jean Moulin Lyon 3, se tournent vers un aspect peu fréquent dans le monde de la recherche et de l'université : une méthode reconnue à l'international et très bien exportée « Peu d'équipes françaises sont reconnues à l'international et l'ISEOR en fait partie au sein de l'Academy of Management, une communauté académique de renom avec près de 17 000 adhérents du monde entier ».

Maurice Bernadet, Ancien Président de l'Université Lumière Lyon 2, et Roger Delay-Termoz, Directeur Général Adjoint Honoraire de l'EM Lyon, ont soutenu le projet d'Henri Savall depuis le début de son expérience, en 1973. Maurice Bernadet : « Ce projet contenait déjà à l'époque une singularité, une solidité de réflexion méthodologique, des outils spécifiques innovants et un rapport rapproché avec les entreprises. C'est pourquoi j'ai toujours soutenu l'ISEOR, qui a su comprendre par anticipation les nouvelles orientations des entreprises ». Roger Delay-Termoz : « j'ai essayé d'aider à la compréhension et à la diffusion de la méthode, même si je n'en n'étais pas vraiment acteur, mais j'ai toujours eu foi en ce projet, qui selon moi connaît actuellement un succès grâce à un son fondateur, aux thèmes transversaux et les expériences de terrain ».

Jean-Baptiste Obeniche, Directeur Général de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) explique que l'organisation du travail pèse sur les conditions et la qualité du travail. Par conséquent il semble important de trouver des solutions en amont, sur le management des personnes et l'organisation d'une entreprise dans le but, à la fois de sa performance économique mais surtout sociale. « C'est justement ce que préconise le management socio-économique de l'ISEOR qui laisse entrevoir des solutions concrètes et durables au sein des équipes ».

Une mission auprès des professions libérales réglementées : l'ISEOR compte parmi ses clients, 500 offices notariaux dont un certain nombre étaient présents.

Me Pierre-Luc Vogel, représentant le Conseil Supérieur du Notariat, a souligné qu'à la suite des nouvelles normes françaises et européennes dans le domaine du notariat, il devenait évident de redéfinir une nouvelle politique de la profession, améliorer la qualité de services auprès des clients, et redynamiser la formation des notaires, en baisse depuis plusieurs années. Sur 4000 études en France le premier travail a été élaboré sur 4 sites. « La méthode de l'ISEOR a trouvé sa place au même titre que d'autres interventions en conseil. La grande différence réside sur l'application d'indicateurs, de baromètres, d'une méthode singulière et professionnelle dont l'écoute transversale des besoins de l'entreprise, des clients, et des salariés est au cœur de sa réussite ».

Une méthode scientifique universelle

Au Mexique :

Le COMPITE (vaste réseau de consultants en organisation et management sur tout le Mexique) a voulu témoigner de l'efficacité à la fois sur l'organisation interne, sur l'appui méthodologique auprès des entreprises dans leur gouvernance. « Nous avons pris conscience ainsi que les entreprises que nous accompagnons, qu'il fallait de vraies compétences managériales, des outils spécifiques pour faire évoluer l'entreprise et apporter de bonnes conditions de travail aux salariés ».

Toujours au Mexique, dans le secteur touristique, le dirigeant de l'Hôtel Paulina (Etat de Oaxaca) a tenu à remercier l'ISEOR qui a permis l'augmentation de la production, la satisfaction du client, la valeur intellectuelle du travail, la polyvalence des sala-



Henri Savall, Professeur de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 et directeur-fondateur de l'ISEOR.

riés, ce qui a conduit à internaliser des activités qui étaient sous-traitées jusqu'alors. Il est souligné l'apport considérable de l'ISEOR dans la prise en charge de la responsabilité sociale des entreprises.

« Nous avons obtenu 2 prix et nous faisons partie de l'ONU dans le pacte mondial. Outre les outils et l'écoute singuliers de la méthode, la force réside également dans la prise en compte de la dimension sociale et humaine, et ce dans l'entreprise comme à l'extérieur de l'entreprise ».

Henri Savall, Directeur de l'ISEOR, précise que les entreprises sont encore trop obsédées par les gains spéculatifs éphémères qui les mettent en difficultés à contrario de la performance durable, véritable facteur de réussite. Il rappelle que **3 534 types de dysfonctionnements ont été répertoriés depuis 30 ans dans 1 200 entreprises**, résultat des cas concrets étudiés par son équipe scientifique, et que toute organisation génère entre **15 000 à 60 000 € par an et par personne de coûts cachés de dysfonctionnements**, véritable gisement de déperdition de productivité dans les entreprises et les organisations dont une partie est recyclable en création de valeur ajoutée. Il insiste sur le fait qu'il faut un certain temps d'apprentissage pour permettre à la méthode de s'implanter car toutes les équipes doivent être associées au projet de développement et qu'il est nécessaire d'écouter le rythme et les contraintes de l'entreprise afin d'accompagner l'ensemble des personnels vers un fonctionnement plus efficace, efficient et durable de leur entreprise.

Point de vue d'un journaliste économique

« En réponse à des défis de tous genres !

Facilitatrice de croissances externes réussies, de redressements initialement aléatoires, de cohésion stratégique générale, la méthode ISEOR aussi été, par exemple, mise en avant pour le redéploiement d'un groupe familial de distribution, PEA, désormais implanté en Hongrie après plusieurs cessions en France ; groupe dont **Michel Bresson, le président du conseil de surveillance**, a expliqué que tous les outils de l'ISEOR avaient été utilisés pour mener à bien un changement stratégique complet qui pouvait passer pour une véritable gageure.

Autre défi que celui relevé par la direction de la **Brasserie Ninkasi** en face d'une crise de croissance aux répercussions humaines importantes. **Christophe Fargier, le pdg de l'entreprise**, a bien montré comment la force de la méthode ISEOR tenait pour partie, en pareil cas, à l'implication personnelle du dirigeant et à la cohésion induite de son encadrement.

La variété des situations et des tailles d'entreprises amenées à parler de leurs expériences, témoignait bien d'une certaine universalité de la méthode ISEOR, confortée par les actions conduites dans divers organismes, tel le **FOREM, Administration wallonne du service de l'emploi et de la formation**, dont **Robert Gallien, Inspecteur Général** et **Claude Bossens, contrôleur de gestion**, se sont montrés très satisfaits de la cohérence et la fiabilité apportées par la méthode ISEOR : « Chacun peut se situer dans la stratégie de l'ensemble et au niveau optimal qui est le sien ».

Pour l'observateur extérieur, dans la majorité des témoignages produits, c'est d'ailleurs l'optimisation des performances humaines et sa traduction logique dans la réussite économique qui apparaissent comme les résultats les plus évidents de la méthode ISEOR.

Et ce, dans des configurations tellement différentes quant à la taille, à la situation et à la problématique rencontrées qu'une évidence s'impose :
« Cette démarche sociale établit les bases de la réussite économique ».

Gérard Guyennon, Journaliste, Lyon

Contact :

Henri Savall, Directeur de l'ISEOR - savall@iseor.com
ou Delphine Fauré, Responsable communication et presse - faure@iseor.com
04 78 33 09 66
www.iseor.com