

# PRÉFACE

René Ricol<sup>1</sup>

Ce *Traité du Management Socio-économique* va être et pour longtemps un ouvrage de référence majeur, non seulement pour les entreprises mais, aussi et plus globalement, pour la définition des politiques publiques et dans notre appréhension du « vivre ensemble ». Ce *Traité* n'aurait pas vu le jour et n'aurait pas réuni autant d'éminents contributeurs sans l'engagement déterminé et absolu du Professeur Henri Savall, rejoint par la Professeure Véronique Zardet, de mettre la dimension humaine au centre de l'activité économique et sociale.

Ils ont commencé par s'intéresser aux données économiques et comptables pour rapidement réaliser que celles-ci pouvaient conduire à mal interpréter les situations, à prendre de mauvaises décisions, à choisir de mauvaises orientations, car ces données chiffrées ne sont trop souvent examinées et utilisées qu'à la seule lumière de la performance financière et du gain immédiat. Or ce *Traité* vise un capitalisme socialement responsable, c'est-à-dire au service des femmes et des hommes qui vivent ensemble non seulement dans une même entreprise mais, plus globalement, dans un même environnement et sur une même planète. Le travail de Henri Savall, Véronique Zardet et de leurs équipes va en effet bien au-delà de la recherche de la performance dans le travail, bien au-delà de l'épanouissement personnel. Il donne des éléments sérieux et concrets pour répondre au mal-être dans les sociétés développées, à la pauvreté dans les sociétés en développement.

Le postulat de base est le refus du capitalisme financier, c'est-à-dire le capitalisme qui vise à faire de l'argent sur l'argent, à gérer des « peuples », terme tellement souvent employé et non pas des « talents », à rendre les riches plus riches et les pauvres plus pauvres. Ce postulat clairement et nettement exprimé rejoint l'angoisse que révèlent tous ces mouvements populaires qui se font jour partout dans le monde, et que les pouvoirs politiques,

---

<sup>1</sup> Président de Ricol-Lasteyrie, expert comptable et commissaire aux comptes ; ancien Président de l'IFAC (International Federation of Accountants), et ancien Commissaire général à l'Investissement.

avant même d'avoir du mal à les accepter, ont d'abord des difficultés à les comprendre car, en quelque sorte, les bons mots ne sont pas mis sur les pancartes brandies par les manifestants. On va, par exemple, manifester contre une hausse du prix de l'essence dont l'impact financier sur le budget des ménages, pour réel qu'il soit, n'est pour autant pas le plus souvent très significatif. Mais ce que va révéler cette manifestation est en réalité beaucoup plus profond et radical, c'est d'abord l'incompréhension face à l'information où l'on va donner le sentiment que la société va économiquement bien si les cours de bourse sont à la hausse, et économiquement mal si les cours sont à la baisse. Alors que, raisonnablement, on peut penser que la bonne santé d'une économie se juge, d'abord, au nombre d'emplois et à la capacité à payer des salaires décents et des retraites permettant de vivre. Il y a une forme de déconnexion entre le consensus d'analyse des élites et le vécu au quotidien des citoyens.

Il serait possible de multiplier les exemples, mais tous conduisent à considérer que le capitalisme entrepreneurial est la seule voie qui permette de construire un modèle sur lequel, naturellement, des valeurs de performance et de partage vont pouvoir trouver leur place. Il n'y aura pas de richesse à distribuer s'il n'y a pas de performance, et l'intérêt majeur de ce Traité est de démontrer par une approche à la fois qualitative et quantitative que le « socialement responsable » favorise la performance, car il va permettre à chaque femme et à chaque homme au travail de donner le meilleur de soi-même, en étant recruté dans une fonction en adéquation avec ses talents, en étant formé « avec patience », ce qui veut dire avec confiance de la part de l'employeur, en pouvant être pleinement intégré car ayant le droit de formuler des propositions, en ayant la capacité d'évoluer dans ses fonctions, enfin en améliorant sa situation financière car ayant droit à recevoir une partie des profits. En effet, sans partage, il ne peut y avoir d'adhésion à un modèle économique quel qu'il soit.

Partager ne veut pas dire simplement payer, partager veut d'abord dire être transparent sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, sur ce qui rapporte et ce qui ne rapporte pas et, dans ce qui ne rapporte pas, ce qui est néanmoins indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, de l'association ou du service. Partager veut dire ensuite avoir des règles claires et connues de rémunération fixe et variable, également de participation aux bénéfices pour une entreprise ou à la performance pour un service public. Partager veut dire enfin se préoccuper de celles et ceux qui travaillent en sachant, quand cela est possible, les aider dans les difficultés qu'ils peuvent traverser. C'est une vision nouvelle du management et du rôle des directrices ou directeurs des Ressources Humaines quand la fonction existe. Il ne s'agit pas là d'un retour à une forme de paternalisme qui n'a d'ailleurs pas toujours été détestable. C'est le constat simple qu'une femme ou un homme

dont le conjoint est malade, l'enfant handicapé ou, plus simplement, dont les temps de transport domicile/travail sont insupportables n'est pas en situation de pouvoir effectuer son travail en pleine efficacité.

Les modèles et les exemples que l'on retrouve dans ce Traité vont, on le voit, bien plus loin que l'application d'une approche nouvelle du management d'une entreprise car tous les secteurs d'activité, publics et privés, sont concernés. Il s'agit, en réalité, d'un nouveau pacte social où chacune et chacun est partie prenante de la vie collective, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le Traité introduit un concept novateur en faisant co-exister « entrepreneuriat » et « intrapreneuriat », ce qui est la reconnaissance du droit à agir à l'intérieur de l'entreprise, de l'association ou du service. Et ce concept « d'intrapreneuriat » est très essentiel car porteur de nombreuses conséquences décrites dans les différentes contributions, même si la référence à « l'intrapreneuriat » n'est pas explicite. Ainsi en va-t-il de la nécessité de favoriser le dialogue, de ne pas cacher la réalité ou de ne pas laisser s'installer des situations de conflits larvés. Mais au-delà « l'intrapreneuriat » impose de la clarté à l'entrepreneuriat car, pour que le concept fonctionne, il faut que les objectifs finaux soit clairs et le plus important de ces objectifs est la satisfaction du client ou de l'utilisateur final.

Y a-t-il en tout cela quoi que ce soit de révolutionnaire ? Est-ce un désir de retour au communisme qui n'a pas résisté à l'épreuve de l'Histoire ? Est-ce la volonté de créer une forme de co-gestion où chacune et chacun aurait les mêmes responsabilités, les mêmes droits, les mêmes revenus ? Est-ce une vision utopique portée depuis plus de 50 ans par Henri Savall ? Rien de tout cela, bien au contraire. La lecture de ce Traité et plus généralement de tous les écrits des contributeurs, en premier lieu Henri Savall, Véronique Zardet et leurs équipes montrent que le point de départ de leurs analyses et de leurs modèles est une observation objective et sans idée préconçue des situations telles quelles sont. Qu'il me soit permis ici de faire référence à mon père, l'un des fondateurs de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon qui enseignait que, trop souvent, on commence à discuter de solutions avant même d'avoir examiné le problème et de s'être assuré qu'il était convenablement appréhendé.

Eh bien c'est exactement ce que les contributeurs ont fait. À aucun moment ils n'ont dit ou écrit « rien ne va, il faut tout casser ». Ils n'ont pas plus proposé un retour au communisme qui s'est fracassé sur les conséquences d'une bureaucratie à laquelle plus personne ne comprenait rien, y compris ceux qui la dirigeaient. Ils n'ont pas plus proposé de créer une forme de co-gestion, bien au contraire leurs propositions vont toutes dans le sens de l'amélioration du management ce qui, par définition, suppose qu'il y ait des « managers » et donc une hiérarchie. Ils ont simplement considéré que la hiérarchie devait être ouverte d'esprit et que, par conséquent, le manage-

ment devait faire en sorte que toutes celles et tous ceux travaillant ensemble soient bien « on board », ce qui veut dire qu'ils soient à la fois bien au courant des raisons d'être et des objectifs de l'activité, et puissent y contribuer chacune et chacun à leur place, bien formés et dans leur rôle. Enfin, la vision du monde et de l'entreprise sous tendue dans ce Traité n'est pas une utopie portée par Henri Savall, c'est en réalité et j'en suis l'un des nombreux témoins, son refus du malheur, de la déshérence de sociétés humaines qui perdent leurs valeurs au point de faire l'argent « Dieu » et, des plus riches, des « dieux ». C'est aussi son constat que la réconciliation entre l'argent et l'épanouissement au travail est possible et même nécessaire. En fait c'est le constat simple que l'épanouissement dans le travail est un élément clé de la performance.

Henri Savall, Véronique Zardet et leurs équipes comme de nombreux contributeurs de ce Traité ne se sont pas contentés d'observer et de proposer, ils ont en réalité, comme l'on dit dans les sciences dures, « fait la preuve du concept ». Ce modèle marche, il est efficace et performant, les entités économiques ou sociales qui l'utilisent en sont pleinement satisfaites. Ce Traité qui, comme je l'ai dit au début de cette préface, fera date et restera pour longtemps l'ouvrage de référence n'est donc pas une fin en soi mais un début. Le Traité va permettre une diffusion plus large des concepts développés, en plusieurs langues, dans de nombreux pays. Il nous appartient à toutes et à tous de le faire connaître et reconnaître, de le promouvoir afin que toutes ses propositions, tous ses modèles et la vision sous-jacente d'un capitalisme socialement responsable soient, le plus largement possible, utilisés et mis en œuvre. Nous sommes toutes et tous en situation de devoir au regard de cette somme incroyable de travail, d'expérimentations réussies et de mises en œuvre permanentes dans de nombreuses activités. Et notre devoir est de faire en sorte que l'utilisation de ce savoir-faire se généralise partout et dans tous les domaines de l'activité humaine car c'est une réponse concrète aux attentes, dans tous les pays, de nos concitoyennes et de nos concitoyens. Mon propos, que personne ne s'y trompe, n'est ni de circonstance ni grandiloquent. C'est l'observation simple d'un homme qui a eu notamment à gérer les conséquences d'une crise financière sur l'emploi et sur les entreprises, un homme qui a constaté les risques fous pour la société du capitalisme financier, ses risques de dérive pour la démocratie, et en même temps la capacité incroyable de redressement de situations considérées comme perdues, dès lors que l'on fait confiance aux femmes et aux hommes en charge, et qu'on leur donne confiance. Dans la seule année 2009, j'ai pu constater qu'avec l'aide des banques, remises dans leur rôle historique de soutien à l'économie réelle, on avait pu durablement sauver plus de 140 000 emplois en France.

Avant de conclure, je voudrais attirer l'attention des lecteurs sur un élément développé dans le Traité et à mon avis tout à fait essentiel, au-delà

même d'ailleurs du sujet même du Traité. Il est indiqué l'utilité pour ne pas dire la nécessité du regard extérieur. Il s'agit évidemment de l'intérêt de faire appel à des consultants extérieurs à l'entreprise, à l'association ou à un service public donné. Celles et ceux qui ont en charge l'activité ont « les mains sur le guidon » et « les yeux fixés sur la route si possible un peu au loin comme on l'apprend dans la conduite sur routes enneigées ». Mais, quel que soit son propre talent, personne n'a le don d'ubiquité et la première conséquence en est que l'on ne peut pas se regarder soi-même en action. Au cours d'une vie professionnelle déjà longue, j'ai constaté que toutes les réussites, sans exception, reposent bien évidemment sur la qualité des femmes et des hommes travaillant sur un projet donné mais aussi sur l'apport de conseils externes qui présentent le double avantage d'un regard externe mais également de compétences pointues. Ceci est vrai pour l'entreprise mais également pour les États. Il faudrait ajouter, pour une parfaite honnêteté, que les premiers à oublier cette règle sont souvent les acteurs du conseil eux-mêmes.

Ma conclusion pourrait être de féliciter et de remercier, pour la qualité de leurs apports, tous les contributeurs à l'ouvrage et au premier rang la Professeure Véronique Zardet. Mais en fait, je voudrais rendre hommage à un homme et à une vie professionnelle encore loin d'être achevée. Je connais le Professeur Savall depuis 1970 quand il enseignait la comptabilité et que je faisais partie de ses étudiants. Nous nous sommes perdus de vue puis retrouvés puis perdus de vue puis retrouvés pour finalement ne plus nous quitter. Bien sûr je lui suis reconnaissant de m'avoir appris la comptabilité, encore plus de ne pas m'en avoir détourné car personne ne peut dire que la matière, en première approche, donne le sentiment à un jeune étudiant qu'il va pouvoir s'épanouir. Mais en réalité, durant toutes ces années ce qu'il m'a montré et appris ce sont les vertus de la détermination et de l'honnêteté intellectuelle. La détermination, pour en arriver à ce Traité, il en aura fallu à Henri Savall. Il a traversé tous les vents contraires et ils ont été nombreux. Je ne crois pas qu'il s'agisse de la jalousie que l'on peut rencontrer, c'est surtout le fait que ses idées, ses recherches novatrices dérangeaient. Et c'est là qu'est intervenue cette deuxième vertu cardinale qu'est l'honnêteté. À aucun moment, sans acrimonie, sans colère, sans amertume, sans non plus refuser la discussion, Henri Savall n'a accepté de former des compromis qui pourtant lui auraient grandement facilité la vie. Il a poursuivi sereinement son activité d'enseignant, de chercheur, et d'homme de terrain car il a fait la preuve du concept. Et à aucun moment il ne s'est égaré dans l'orgueil, acceptant tous les apports extérieurs utiles, même si cela le conduisait à réviser certaines de ses approches. Qu'il reçoive ici l'expression d'un hommage sincère de son ancien étudiant.

*À la mémoire des Professeurs*

*Germán Bernácer*

*François Perroux*

*Pierre Tabatoni*

*Michel Péron*

*Gilbert Blardone*

*En hommage à Roger Delay Termoz*

## REMERCIEMENTS

Depuis le début de nos recherches en sciences de gestion en 1973<sup>1</sup>, la théorie socio-économique des organisations et la méthode de management socio-économique ont acquis leurs lettres de noblesse dans les sphères nationale et internationale. Notre rencontre avec Jacques Delors en 1972, puis avec le sociologue Jean-Daniel Reynaud au Séminaire de Royaumont, en mars 1974, fut déterminante pour orienter nos travaux sur les coûts cachés. Les principales marques de reconnaissance de nos travaux sont la Médaille du Prix Rossi de l'Académie des sciences morales et politiques (Institut de France) en 2001, la Légion d'Honneur en 2017 ; la publication par le BIT (Organisation Internationale du Travail) en 2000, de notre ouvrage en anglais, français et espagnol (co-signé avec notre collègue Marc Bonnet), ainsi que le numéro spécial (mars 2003) du *Journal of Organizational Change Management* (États-Unis) que nous a confié David Boje, entièrement consacré aux travaux de l'ISEOR. Les ouvrages coordonnés avec Anthony Buono, publiés par Information Age Publishing (IAP), aux États-Unis en 2007 et en 2015 ainsi que la publication en anglais de 9 de nos ouvrages. De plus, l'*Academy of Management* des États-Unis (Organizational Development and Change, Management Consulting et Research Methods Divisions) a confié à l'ISEOR de 2001 à 2021 l'organisation, à Lyon, de 23 colloques délocalisés. Dans un univers dominé par la pensée managériale anglo-saxonne, ces événements constituent des signes de reconnaissance du caractère innovant, original et robuste des recherches conduites par l'ISEOR depuis 48 ans. Notre action aux États-Unis (Opération baptisée *La Fayette*), lors des nombreuses présentations de nos travaux aux congrès annuels de l'Academy of Management depuis 1998, n'aurait pas été aussi rapide et efficace sans le soutien de nos collègues américains, auteurs de ce Traité ainsi que de Monique Péron-Bois, Herman Aguinis & Georges Trépo (HEC).

L'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations) créé par Henri Savall en 1975 constitue une équipe interna-

---

1 Cf. Henri Savall, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Préface de Jacques Delors. Première édition, Dunod, 1974 ; 4<sup>e</sup> édition, Economica, 1989. Traduit en espagnol, en néerlandais et en anglais : *Work and people : An economic evaluation of job enrichment*; 1st ed. 1981, New York: Oxford University Press; réédité par IAP, en 2010.

tionale en réseau, de plus de 125 chercheurs en activité, un des pôles les plus importants de recherche en management.

Ce Traité diffuse les résultats de recherche que le « think-tank » ISEOR accumule depuis un demi-siècle. Il s'appuie sur des actions-pilotes nombreuses et variées, réalisées dans 72 secteurs d'activité, 47 pays sur 4 continents. Nous sommes reconnaissants aux 2 125 entreprises et organisations qui, durant plusieurs années, acceptent d'être partenaires de l'ISEOR afin d'expérimenter de nouveaux modes de management stratégique et opérationnel, adaptés à notre époque. Dirigeants, cadres, agents de maîtrise, ouvriers, employés, instances représentatives du personnel ont en effet accepté les exigences d'une intervention extérieure rigoureuse, en un mot : *scientifique*. Ces entreprises et organisations *ont entièrement financé notre recherche, délibérément réalisée sans subvention publique* : de très petites entreprises, des PME, de grands groupes industriels et de services, des entreprises publiques, des administrations, des établissements hospitaliers, sanitaires et sociaux. La plupart de ces *recherches-interventions* ont été conduites en Belgique, en France, au Maroc, au Mexique, au Portugal, au Liban, en Suisse.

Cet ouvrage est le fruit d'un travail d'équipe considérable et persévérant. 193 auteurs ont apporté leur contribution à ce Traité, dans l'optique de ce que nous appelons la *science citoyenne* ou encore la *recherche socialement responsable*. Ces contributions sont à la fois théoriques et pratiques, elles procèdent d'une conception ouverte de la coopération entre l'université et l'entreprise, entre les enseignants-chercheurs et les praticiens du management. Remercions aussi les 205 Docteurs qui ont préparé leur thèse au sein de l'ISEOR. De très nombreux jeunes chercheurs et doctorants ayant passé quelques années de leur carrière à l'ISEOR ont aujourd'hui des responsabilités d'enseignants-chercheurs, de chefs d'entreprise d'expert ou de consultant dans de nombreux pays.

D'autres auteurs potentiels importants auraient eu leur place dans ce Traité, s'il avait été plus volumineux. Remercions en particulier Jacques Morin, Marc-André Lanselle et Maurice Sardier, du groupe Péchiney Uguine Kuhlmann ; Yves Chaigneau et Pierre Louis Rémy, directeurs de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ; Serge & Louis-Marie Pasquier du Groupe Brioche Pasquier ; Henri Talaszka de Nabisco Belin ; Jean Pichon, Loïc Daniel de La Poste ainsi que Joseph Gauchard ; Olivier Sagot de la Banque Populaire ; Gérard Pigaglio de l'URSSAF ; Jean-Pierre Méan de Le Forem ; Raúl Arceo, du Gouvernement de l'État de Yucatán ; Michel de Trogoff et Thierry Girard de la CCI du Morbihan. Parmi les auteurs de ce Traité, soulignons le rôle primordial dans le développement de la théorie et de la méthode de management socio-économique, de certaines recherches-interventions, telles

que Brioches Pasquier (depuis 38 années) ; Technord en Belgique (26 années) ; Aguacates Sanchez au Mexique & Ninkasi (16 années) ; Manpower Belgique et Luxembourg (11 années) ; Fondation Aigues Vertes en Suisse (11 années) ; ainsi que l'Université Autonome Métropolitaine de Mexico, Mermet, Hospices civils de Lyon ; les entreprises du Mouvement E. Leclerc ainsi que l'opérateur de compétences OPCO des Entreprises de Proximité.

La FNEGE, sous la houlette de J.-M. Doublet puis de P.-L. Dubois, M. Thévenet puis J. Caby nous a régulièrement encouragés. L'Ordre des Experts-Comptables, le Conseil Supérieur du Notariat ainsi que l'Ordre des Architectes ont recommandé cette méthode de management à leurs affiliés. M. Bernadet, P. Lucas, M. Cusin et B. Gelas, Présidents de l'Université Lumière Lyon 2 ainsi que le Doyen Paul Rousset, ont soutenu activement nos travaux et le développement des diplômés innovants que nous avons créés.

Enfin, *last but not least*, nous remercions les Présidents de l'Université Jean Moulin Lyon 3, Gilles Guyot, Guy Lavorel et Eric Carpano, ainsi que Jérôme Rive, Directeur général de l'IAE Lyon et son successeur Christian Varinard, de nous avoir accueillis, en 2003 et permis de poursuivre notre action innovante en faveur de la formation et de la recherche en management, sources d'un développement international intensifié. Le soutien d'Olivier Faron, Administrateur général, a conduit à la mise en place du partenariat actuel de l'ISEOR avec Le CNAM.

**Henri Savall**

Professeur émérite

IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

Président-fondateur de l'ISEOR

Lauréats de l'Académie des Sciences Morales et Politiques  
(Institut de France)

**Véronique Zardet**

Professeure des Universités

Directrice générale de l'ISEOR

**Les références générales à la théorie du management socio-économique signalées dans le corps du texte des chapitres (telles que Savall, Zardet, ...) figurent en annexe, à la fin du Traité et non dans les références spécifiques de chaque chapitre.**