

INTRODUCTION GÉNÉRALE

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION

L'ISEOR fêtait son 50^e anniversaire à l'occasion du Colloque d'Automne organisé les 5, 6 et 7 novembre 2025.

En 1975, Henri Savall, rejoint par Véronique Zardet, créait l'ISEOR sur un nouveau concept : la théorie et le management socio-économiques des entreprises et des organisations.

La théorie socio-économique représente une innovation de rupture, tant par ses apports conceptuels que par les méthodes et outils opérationnels élaborés. Son approche globale s'applique à l'ensemble des fonctions de l'entreprise et répond encore aujourd'hui à une grande diversité de problématiques organisationnelles.

Elle comporte une démarche structurée de conduite du changement, fondée sur la valorisation du potentiel humain et sur l'autofinancement du développement de l'entreprise ou de l'organisation. Ce développement est rendu possible grâce au recyclage régulier des coûts-performances cachés en valeur ajoutée, évalué à entre 20 000 € et 70 000 € par an et par personne. Ce gisement de productivité interne est récupérable à hauteur de 30 % minimum grâce à des actions d'amélioration. Le management socio-économique concilie ainsi la satisfaction des besoins de l'humain au travail avec le développement d'une performance économique durable.

Cette méthode est le résultat de plus de cinquante années de recherche et d'expérimentation en économie et en sciences de gestion,

menées auprès de plus de 2 200 entreprises et organisations, issues de secteurs d'activité variés, en France comme à l'international.

En décembre 2019 est créée la Fondation Henri Savall-ISEOR, sous l'égide de la Fondation de France. Cette fondation a pour objectif la promotion et la diffusion des bonnes pratiques de management prenant en compte l'intérêt général et le bien commun dans un monde incertain et en profonde mutation. Elle s'inscrit dans une mission non partisane de promotion d'un capitalisme humaniste socialement et écologiquement responsable, soucieux de la performance globale sur les court, moyen et long termes. Les Prix de la Fondation Henri Savall-ISEOR visent à récompenser des pratiques exemplaires de conciliation entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale et/ou des travaux de recherche-intervention dans ce domaine, pour quatre catégories de bénéficiaires : entreprises et organisations, experts-comptables, collectivités territoriales, et chercheurs et laboratoires de recherche.

Cet ouvrage retranscrit les paroles des dirigeants, collaborateurs, agents de la fonction publique et intervenants-chercheurs. L'ensemble souligne l'importance d'un management adapté aux défis économiques, sociaux et géopolitiques actuels et d'une structure organisationnelle souple.

L'ISEOR : UN DEMI-SIÈCLE DE RECHERCHES INNOVANTES ET UTILES EN MANAGEMENT

ALLOCUTIONS D'OUVERTURE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE

Henri SAVALL, Professeur émérite, iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3, Président-fondateur de l'ISEOR, introduit le colloque. Après avoir retracé l'histoire de l'ISEOR et présenté la pluralité de ses activités, il présente les concepts récents tels que l'*égo-altruisme*, l'*anthropo-écologie* et l'*entreprise école*.

Marie-Christine CHALUS, Directrice générale, iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3, présente la collaboration entre l'ISEOR et l'iaelyon.

Fabrice ROTH, Professeur des universités, iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3, explique les enjeux « terrain » de la gouvernance.

LA FONDATION HENRI SAVALL – ISEOR SOUS L'ÉGIDE DE LA FONDATION DE FRANCE

Michel GRIVEL, Président de la Fondation Henri Savall-ISEOR, et Président du conseil de surveillance de Ciril Groupe et *René CHARMASSON*, Délégué Général de la Fondation Henri Savall-ISEOR, sous l'égide de la Fondation de France, annoncent les prix remis par la Fondation.

Christophe FARGIER, Président-fondateur de Ninkasi, lauréat de la Fondation, présente son expérience en management socio-économique.

Jean-Marc TOUIN, Chargé de mission développement économique et foncier industriel du Haut Bugey Agglomération, lauréat de la Fondation, présente la collectivité territoriale et ses pratiques en management socio-économique.

Marius CÉRON-SIMÉON, Chargé de projet impact chez Belco, lauréat de la Fondation, se présente et montre ses pratiques de management récompensées par la Fondation.

LA NOUVELLE GRANDE DISTRIBUTION

Jean-Claude PÉNICAUD-TESSON, ex-Dirigeant, et *Mireille TESSON-PÉNICAUD*, ex-Dirigeante, partagent leur retour d'expériences en management socio-économique dans le cadre du projet « Happy Pacte » au sein de E. Leclerc La Belle Vie, entre 2017 et 2021.

Morgan DESFONTAINES, Adhérent, et *Coralie DESFONTAINES-GILET*, Adhérente, exposent la suite du projet « Happy Pacte » au sein de E. Leclerc La Belle Vie, entre 2022 et 2025.

Yann GOUDY, Président directeur général de E. Leclerc Saint Gilles-Croix-de-Vie, présente le projet « Métanoïa » sur la période entre 2018 et 2025.

Philippe BOURRON, Président directeur général, et *Myriam BOURRON*, Directrice générale, exposent les résultats en management socio-économique entre 2019 et 2025 ainsi que les facteurs de réussite de la démarche appelée « Oxalis » à E. Leclerc Belfort.

Fabien BORNANCIN, Président directeur général de E. Leclerc Mont-de-Marsan, présente les apports du management socio-économique, démarche conduite sous le nom de « Canopée » entre 2020 et 2025.

Anthony BARDOT, Président de E. Leclerc Montauban, et *Ghislaine LACROUX*, Directrice générale, exposent les résultats à fin 2025 du projet de management socio-économique appelé « Néodis » à E. Leclerc Montauban.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL

Frédéric GLORO, Directeur général de l'ADAPEI – Nouëlles Côtes-d'Armor, présente comment le management socio-économique permet à une association médico-sociale de moderniser et dynamiser sa gouvernance.

Laurent BERTRAND, Directeur général de la Fondation Aigues-Vertes, décrit l'évolution du pilotage de l'autonomie au sein des comités de direction et de l'encadrement grâce au management socio-économique pratiqué pendant 25 années.

David LIÉNARD, Directeur général des Foyers des Pauvres Sœurs, présente trois leviers pour mettre en œuvre la démarche de management socio-économique dans une association du secteur médico-social.

Sabrina LE NEPVOU, Directrice générale de l'OREAG, expose la démarche de management socio-économique comme moteur de changement de pratiques dans une association du secteur médico-social.

LES DÉFIS DANS LE SECTEUR PUBLIC

Jean-Michel PLANE, Professeur des universités à l'Université de Montpellier Paul Valéry, explique les enseignements de la recherche-intervention en management socio-économique pour redonner du sens à la performance de l'action publique.

Samia KHENNICHE, Maîtresse de conférences à l'IAE Paris-Est, Université Gustave Eiffel, présente les enseignements du management socio-économique pour l'action publique.

Philippe LAURIER, Responsable pédagogique de Master à l'INSTN, Maître de conférences à l'ENPC expose la propension croissante à externaliser les coûts réels de l'énergie sur la collectivité.

Joseph GAUCHARD, Ancien Directeur du Groupement de la Poste en Vendée présente les résultats d'une recherche-intervention socio-économique au sein de la Poste.

L'ENTREPRISE FAMILIALE

Pascal PASQUIER, Directeur général, *Étienne PASQUIER*, Président directeur général, *Freddy ALLAIRE*, Directeur général, *Fabrice BANCHEREAU*, Directeur Ressources Humaines, et *Anne-Marie GRIMAUD*, Directrice Ressources Humaines adjointe, font un retour sur 40 ans de pratiques en management socio-économique au sein du Groupe BRIOCHE PASQUIER.

Michel FOUCART, Président-fondateur de TECHNORD, et *Philippe FOUCART*, Président Directeur Général de TECHNORD, montrent comment le management socio-économique à faciliter la transmission d'entreprise et le développement de sa performance durable.

Laurent PAYSAC, Président de Laps Invest, *Bertrand PAYSAC* Directeur général de la MANUFACTURE PAYSAC, et *Laura PAYSAC*, Directrice générale de la MANUFACTURE PAYSAC, présentent la transmission réussie de l'entreprise, fruit d'un travail d'équipe facilité par le management socio-économique.

Érika PERNOUD, Présidente directrice générale, *Audrey BRUGUET*, Responsable communication, *Gilles PERNOUD*, Responsable des marchés, et *Lisa THOMASSON*, Coordinatrice pédagogique, MARCHÉ PERNOUD, illustrent les apports de la théorie socio-économique dans la construction d'un petit groupe familial.

François FILIPPAZZO, Dirigeant de SOLY IMPORT, montre comment le management socio-économique a permis de développer l'ambition stratégique d'une entreprise familiale entre 2017 et 2025.

Mikaël AGOSTINELLI, Président du Groupe AGOSTINELLI, *Christophe REY*, Directeur de site et *Paul VINCENT*, Directeur industriel de SEPEM, présentent la transformation de leur groupe qui réunit plusieurs PME industrielles.

Gérard HIRIGOYEN, Professeur émérite à l'Université de Bordeaux, analyse l'entreprise familiale dans la recherche en sciences de gestion selon l'approche en management socio-économique.

RÉNOVER LES MÉTIERS DE LA CONSTRUCTION ET DU BÂTIMENT

Benoît MEUNIER, Gérant architecte de Morpho Architectes, et *Camille TRINDADE*, Assistante, relatent les actions qui ont permis le développement de la performance socio-économique de leur entreprise d'architecture.

Marine MORAIN, Associée et co-gérante d'ADMINIMA, présente le renforcement des compétences en matière de conduite de travaux au sein du cabinet d'architectes grâce au management socio-économique.

Marie-Hélène PONS, Dirigeante de SOGICS, montre comment transformer une organisation en impliquant des salariés itinérants du BTP grâce au management socio-économique.

Marie-Laure SOCQUET, Directrice Générale du GESEC, et *Christel NABAIS-BOUQUIER*, Directrice de l'Académie GESEC, font un état des lieux de l'implantation du management socio-économique au sein du groupement d'entreprises.

DÉVELOPPER LES TPME

Arnaud MURET, Directeur général de l'Opérateur de Compétences des Entreprises de Proximité, *Raphaël GUÉMARD*, Délégué régional adjoint et Responsable du Conseil Auvergne Rhône-Alpes de l'Opérateur de Compétences des Entreprises de Proximité, présentent leur retour d'expériences sur le déploiement du management socio-économique dans des collectifs de TPME de différents secteurs.

Éric DAVOINE, Professeur à l'Université de Fribourg, expose des résultats de recherche-intervention au sein de PME et les apports de ces résultats pour la gestion des ressources humaines.

Christophe LARDY, Président Directeur Général de New Wave, et *Carole BOUSQUET*, Professeure associée à l'IDRAC Business School, présentent la recherche-intervention menée au sein de New Wave et les enseignements pour le développement sur-mesure des performances socio-économiques de l'entreprise.

Sébastien PAYRE, Maître de Conférences HDR, IUT – Grand Ouest Normandie et Université de Caen, présente les enseignements sur les PME tirés de programmes de recherche-intervention.

Thomas ALIX, Chirurgien-Associé du Centre Facialis, et *Virginie PRADE*, Chirurgien-Associée du Centre Facialis montrent en quoi

la délégation concertée en médecine libérale constitue un levier de performance socio-économique.

MODERNISER LE MANAGEMENT ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Guy LAVOREL, Président émérite à l'Université Jean Moulin Lyon 3, raconte sa rencontre avec l'ISEOR et le management socio-économique.

Joanne C. PRESTON, Présidente directrice générale de Joanne C. Preston & Associates (États-Unis), analyse que l'engagement des salariés comme levier de performance sous-utilisé par les dirigeants des entreprises et organisations.

Réda GOURINE, Directeur général d'EHEA, présente les liens entre le management socio-économique et la gestion des risques pour passer d'une solidarité traditionnelle à une tradition de solidarité.

Fadi MAHMOUD, Président directeur général de Med Surg Solutions, analyse les effets de la formation intégrée sur la diminution de la rotation du personnel dans son entreprise.

Okba TELLI, Directeur, Manpower Talent Solutions, et *Victor CAUMEIL*, Consultant indépendant chez VCA Conseil, comparent la capacité d'adaptation d'un nouveau-né à la résilience dans les entreprises et organisations.

Thomas DAVID, Directeur Général délégué de Processium, présente les enjeux du management chez les ingénieurs et sa propre évolution d'ingénieur à manager.

Alex MAUCORS, Président de Pignat, analyse le rôle du dirigeant dans la conduite du changement.

Julien VINAY, Président de Vinay Matériel, explique son souhait de développer la prescription de l'entreprise par ses clients, en plus de prescrire lui-même le management socio-économique à son environnement externe.

RENFORCER LA PERFORMANCE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Murray LINDSAY, Professeur émérite en Comptabilité à l'Université de Lethbridge (États-Unis d'Amérique), expose la contribution du

contrôle de gestion socio-économique à la pensée et à la recherche en contrôle de gestion.

Marc RÉGNOUX, Maire de MOZAC, Vice-Président de l'agglomération de Riom Limagne et Volcans, de l'Association des Experts-Comptables et Mandats Publics et du Comité Secteur Public de l'Ordre des Experts-Comptables, ainsi que consultant dans le cabinet ADM, analyse la gestion des temps comme système d'organisation et mode de développement d'un cabinet d'expertise comptable.

François LACQUEMANNE, Président de l'entreprise François Lacquemanne Consultant, présente des facteurs-clés pour le succès de l'intervention socio-économique.

Jean RUFFIER, Professeur émérite à l'iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3, montre qu'il est possible pour une entreprise de faire face à une crise par l'intervention en management socio-économique.

DIGITALISATION ET MANAGEMENT

Catherine KUSZLA, Professeure, Dean Directrice de la Recherche, Omnes Education & Research, ESCE, analyse les impacts de l'hybridation homme-machine.

Philippe ROUX, Fondateur de Loc Nacelle, et *Pascale ROUX*, Directrice de la stratégie et du développement, présente l'ambition de la visée numérique au sein de leur entreprise.

RAYONNEMENT INTERNATIONAL DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

Anthony F. BUONO, Professeur Émérite à l'Université de Bentley (États-Unis d'Amérique), présente l'histoire de la collaboration entre l'ISEOR et l'Academy of Management.

Ziuyan TANG, Professeur associé à l'ISTEC Business School, montre la pertinence du management socio-économique dans les entreprises en Chine.

Layal OMRAN, Business Development Manager (Liban), présente comment l'orchestration de la délégation concertée a permis à une banque libanaise de réduire ses coûts cachés en période de crise.

Arturo GUERRERO, Consultant KYCN (Mexique) franchisé ISEOR, expose les résultats socio-économiques dans une entreprise mexicaine : Wrapmex.

John CONBERE, Professeur SEAM INSTITUTE (États-Unis d'Amérique) et *Alla HEORHIADI*, Professeure SEAM INSTITUTE (États-Unis d'Amérique) exposent la pratique du management socio-économique aux États-Unis d'Amérique.

Oswaldo ORTEGA, Professeur à l'Université Autonome de l'État de Hidalgo (Mexique), présente le cas de l'Université Autonome de l'État de Hidalgo.

Maria Elizabeth CANLLO DE MONTOTO, Fondatrice Estudio Canllo Montoto (Argentine), et *Juan Matías MONTOTO CANLLO*, Associé Estudio Canllo Montoto (Argentine), articulent les relations de négociation, le potentiel et la performance socio-économique dans un réseau de distribution en Argentine.

Évariste Édouard MÉAMBLY, Président Directeur Général, Groupe MÉAMBLY Holding (Côte d'Ivoire), propose un retour d'expérience en management socio-économique du groupe BMB Holding en contexte africain.

INTERACTIONS ENTRE LE MONDE ACADÉMIQUE ET LE MONDE PROFESSIONNEL

Florence NOGUERA, Professeure à l'Université de Montpellier Paul Valéry, montre des méthodologies de recherche et d'enseignement ancrées dans les organisations.

Jean-Paul MÉREAUX, Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, expose le cas d'une recherche-intervention dans le secteur de la production de champagne. Il montre comment cette expérience a permis de rapprocher les mondes académique et professionnel.

Éric LAMARQUE, Professeur et Directeur à l'IAE Paris Sorbonne Business School, met en relation la recherche à impacts et la formation en gestion.

Nathalie FREYDIÈRE, Inspectrice de l'Académie, Inspectrice Pédagogique Régional Économie Gestion, Rectorat de Lyon, montre la complémentarité entre la formation scolaire et celle en entreprise pour les jeunes.

Manuel GARCIA, Maître de conférences à l'IUT – Université de Saint-Étienne, analyse le management socio-économique sous l'angle de la pédagogie et de la recherche.

Omayya KURAN, Professeure associée, Université de Balamand (Liban), explique le rôle du management socio-économique et du modèle DBA pour réduire l'écart entre la recherche et la pratique au Moyen-Orient.

Michel BERRY, Directeur de l'École de Paris du management, expose les vertus du dialogue entre les chercheurs et les praticiens.

François NICOLLE, Directeur académique à l'IDRAC Business School, présente l'importance de former à la pratique et par la pratique dans les universités.

Georges AUBLÉ, Délégué général de Terra Isara, montre les apports du management socio-économique à la conception, au lancement et au développement de la fondation Terra Isara.

EXPÉRIMENTATIONS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE PAR LES ÉTUDIANTS

Olivier VOYANT, Responsable pédagogique M1 et M2 MC2, *Renaud PETIT*, Responsable pédagogique M2 RSEEO, *Fannie BERGERON*, ancienne étudiante M2 MC2, *EUGINOV*, *Noah NICOLAS*, étudiant M2 MC2, *Léa NICODÈME*, étudiante M2 RSEEO, *Noé MATHIEU*, ancien étudiant M2 MC2, présentent les résultats des interventions socio-économiques menées par des étudiants dans le cadre du projet MARIPOSA (EUGINOV).

Frédéric GABET, Avocat Cabinet Gabet, *Pauline STAUDER*, Vice-Présidente de la Junior Conseil à l'iaelyon School of Management, *Hugo BONNOT* et *Fanny DECOUX*, étudiants en Master Management socio-économique à EUGINOV, font le bilan d'une intervention socio-économique réalisée en partenariat avec la Junior Entreprise au sein d'un cabinet d'avocats.

Chloé BARBE, Présidente d'OGSE, *Lise DATRY* et *Céline BOIRON*, étudiantes en Master Management socio-économique à EUGINOV, exposent le retour d'expérience sur la concertation réalisée tout au long de l'année, entre les étudiants et les enseignants, pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur.

Alexandre ASSELINEAU, Professeur à la Burgundy School of Business au sein de l'Université Bourgogne Franche-Comté, présente

le cas de la formation spécialisée au conseil en management socio-économique réalisée dans l'école.

FORMATION PROFESSIONNELLE

Xavier DAUDÉ, Notaire et Consultant franchisé de l'ISEOR sous le nom de DODEXA Conseil, présente la contribution du management socio-économique à la métamorphose du dispositif de formation professionnelle notariale.

Olivier FARON, Responsable pôle Compétences, Formation et Jeunesse pour le Mouvement des Entreprises de France, expose la performance en compétences comme levier de management.

PARTENARIAT ENTRE L'ISEOR ET LES CONSULTANTS

Philippe LACROIX, Consultant franchisé ISEOR sous le nom de Meaningfull Management, analyse la synergie entre le métier de dirigeant d'une grande entreprise et le métier d'intervenant-chercheur pour accompagner des entreprises en management socio-économique.

Pierre EL HADDAD, Directeur Général de Mach Consultant, expose son analyse sur le management socio-économique, entre tradition et discipline.

Muriel LEGENDRE, Franchisée ISEOR sous le nom d'Objectif Performance, présente son retour d'expérience en tant que consultante franchisée et l'importance de la proximité entre un franchiseur et son franchisé.

Daniel ZMUD, Franchisé ISEOR et Consultant associé KYCN, décrit le développement de la gestion socio-économique au sein de son cabinet de conseil.

APPORTS THÉORIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES DE LA THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Bruno COHANIER, Professeur à l'ESSCA School of Management, analyse la contribution de la tétranormalisation à la gestion du risque.

Geneviève CAUSSE, Professeur Émérite à l'Université Paris-Est Créteil, ESCP expose le chemin parcouru en science de gestion jusqu'au capitalisme socio-économique.

Jean-Simon TABOURNEL, Président d'Honneur de l'Association des amis de François PERROUX, expose la filiation entre l'œuvre de François Perroux et les travaux de Henri Savall et de l'ISEOR.

Emmanuel BECK, Maître de Conférences Honoraire à l'iaelyon School of Management au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3, et *Marc BONNET*, Professeur Émérite à l'iaelyon School of Management au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3, font un bilan rétrospectif et prospectif de l'analyse socio-économique.

Eustache EBONDO WA MANDZILA, Professeur à la Kedge Business School, expose la contribution de l'ISEOR pour aider les dirigeants et managers à innover face au phénomène de la Tétranormalisation.

Gérard DESMAISON, Chercheur associé à l'ISEOR, présente les apports méconnus d'Henri Savall et de l'ISEOR depuis 50 ans.

Benoît PIGÉ, Professeur à l'Université de Franche-Comté, analyse les représentations en entreprise et la gestion des conflits sous un angle épistémologique.

Daniel BONNET, Président de l'Institut Psychanalyse & Management, analyse l'intersubjectivité contradictoire dans les discours et pratiques managériales.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE L'ÉDITION DU COLLOQUE 2025

Différents participants de l'édition 2025 partagent leur appréciation du colloque et les réflexions qu'il leur a inspirées.