



Gérard Desmaison

Durabilité des méthodes de management dans les organisations : cas des projets de management socio-économique.- Tome II : annexes

DESMAISON Gérard. *Durabilité des méthodes de management dans les organisations : cas des projets de management socio-économique*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2014.

Disponible sur : www.theses.fr/2014LYO30020



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



THÈSE POUR L'OBTENTION DU GRADE DE
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

DESMAISON GERARD

**DURABILITÉ DES MÉTHODES DE MANAGEMENT
DANS LES ORGANISATIONS :
CAS DES PROJETS DE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE
TOME II : ANNEXES**

**Présentée et soutenue publiquement le 24 mars 2014,
Université Jean Moulin Lyon 3**

MEMBRES DU JURY :

Madame **Véronique ZARDET**, *directrice de thèse*, Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3.

Monsieur **Laurent CAPPELLETTI**, *rapporteur*, Professeur des Universités, CNAM Paris.

Monsieur **Stéphane TREBUCQ**, *rapporteur*, Professeur des Universités, Université de Bordeaux.

Monsieur **Guy SAINT LEGER**, Docteur Habilité à Diriger des Recherches.

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur Emérite, Université Jean Moulin, Lyon 3.

Monsieur **Henri TALAZSKA**, Dirigeant de grandes entreprises et consultant en management.

DURABILITÉ DES MÉTHODES DE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Cas des projets de management socio-économique

TOME II : ANNEXES DE LA THESE

Avant-propos :

Les annexes ci-jointes ne représentent qu'une partie minimale des matériaux générés tout au long de ces quatre années de recherche. Nous avons privilégié de les restituer dans la forme qu'ils avaient quand ils ont été créés.

Nous avons sélectionné quelques documents de travail permettant :

- De légitimer notre pratique en entreprise et notre connaissance du management socio-économique (annexes 1 et 3),
- De visualiser les verbatim issus des populations interviewées (annexes 4-5-6-7-8-9),
- D'analyser ces verbatim pour en produire des résultats (annexes 10-11-17-18-19)
- Et de rendre ces résultats actionnables (annexes 20 et 21),
- Enfin, de piloter plus facilement une recherche pour des doctorants professionnels (annexes 2-13-14-15-16).

Les annexes sont paginées en bas à droite de 1 à 136 suivant la table des annexes ci-après. Chaque annexe possède sa propre pagination.

TABLE DES ANNEXES

N°		PAGE
1	Curriculum Vitae du doctorant	1
2	Evolution du cadre théorique	3
3	Cours universitaires donnés par le doctorant sur l'objet de la recherche	5
4	Interviews complémentaires (« brèves de colloques »)	9
5	Guide d'entretien	15
6	Conditions de l'entretien	17
7	Dirigeants et managers- Phrases témoins et idées-clés SEGESE G (détail)	19
8	Intervenants- Phrases témoins et idées-clés SEGESE G (détail)	47
9	Collaborateurs - Phrases témoins et idées-clés (détail)	63
10	Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives (détail)	71
11	Convergences et spécificités/divergences des populations tail)	83
12	Avis d'expert (détail)	* 89
13	PASINthèse (exemple)	* 91
14	Plan d'actions prioritaires du chercheur (exemple)	* 93
15	Fiche de résolution de séminaires doctoraux (exemple)	* 95
16	Fiche de résolution d'entretien chercheur /directeur de recherche (exemple)	* 96
17	Les 522 phrases témoins de la partie 2	98
18	Evolution de l'ISEOR et du management socio-économique depuis 2008	122
19	Calibrage final des phrases témoins et idées-clés par étapes des projets socio-économiques	126
20	Autodiagnostic prédictif pour dirigeant (exemple)	127
21	Autodiagnostic explicatif	131

*Issus des outils du management socio-économique (copyright ISEOR)

ANNEXE 1 Curriculum Vitae

DESMAISON Gérard

34 rue d'Arménie
38000 GRENOBLE
FRANCE

Tel : 33 6 45 87 91 13
phor.desmaison@orange.fr

- Français
- 1948

+PHOR :

- Atelier Du Dirigeant Durable (A3D) Trésorier, association de dirigeants coachs certifiés par HEC
- Comité d'Accréditation ISO et Comité d'Ethique de Global. Conseil (Certification Qualité)
- Coach professionnel : membre de ICF (International Coaching Federation), formé à HEC
- Enseignant vacataire Université Lyon 3 : cours Masters Management
- Doctorant sur la « durabilité des méthodes de management » : 3 communications
- Membre de l'ADERSE (Association pour le Développement de la RSE) : 3 communications

Expérience professionnelle

1998 - 2008

GROUPE F. International (Luxembourg)

4500 M€ de chiffre d'affaires - 17 000 personnes

■ **Manager sans frontières :**

- Chef de projets et missions de changement, confiés par la Direction du Groupe, dans différents continents (Europe de l'Ouest et de l'Est, Amérique, Afrique, Australie)
- Directeur Economique de plusieurs zones internationales

1995 – 1998

C W TRAVEL (Groupe AC)

3700 M€ de trafic en Europe - 6000 personnes

■ **Vice-President International Planning & Control**

- Négociation de la fusion avec Carlson (U S A) et coordination de projets stratégiques

1990 – 1995

LN (Groupe AC)

90 M€ de ventes - 1000 personnes

- Restructuration de la société, développement export et vente de savoir-faire

■ **Directeur Général et Administrateur**

1994

■ **Directeur Général** (production, Ecole, logistique, administration)

1992

1973 – 1990

Biscuits B. (Groupes NAB et DA)

360 M€ . 1700 personnes

■ **Directeur Général Adjoint B Pro**

1989

■ **Directeur Administratif et Financier** de la **Division Pâtisserie**

1984/1989

■ Mise en place de la fonction **Contrôle de Gestion, B B.**

1973/1980

ETUDES

- **Master Lyon3** Recherche en Sciences de Gestion (major de promo) 2011
- **CRC /HEC** Cesa Coaching 2004/2005
- **ISEOR (Lyon)** Management Socio-Economique 1989/2005
- **CEDEP / INSEAD** General Management 1989/1990
- **MID (Lausane)** Finance/Control 1987
- **I S M (Paris)** Chef Produit Marketing 1985
- **HEC** Cesa Contrôle de Gestion 1980
- **Diplôme d'Etudes Comptables Supérieures (D E C S- Paris)** 1970

LANGUES

- Anglais, Italien

AUTRES

- Coaching solidaire
- Trekking

ANNEXE 3 Cours enseignés par le doctorant 2013

Depuis une vingtaine d'années, nous avons pris l'habitude d'intervenir dans des cours à l'Université destinés à des étudiants de Master, pour expliquer comment mener le changement dans les entreprises avec le management socio-économique. Ces cours sont basés sur des exemples concrets et illustrés de notre expérience professionnelle de pratiquant du management socio-économique. Ce sont des matériaux pour notre recherche. (P68)

GERARD DESMAISON (0645879113)

PUBLIC	MATIERE	TITRE	DUREE	THEMES	OBJECTIFS
Etudiants Master	Management des Equipes et de la Qualité MEQ)	Etre un manager durable en 2012	20h mini (5x4h)	<ul style="list-style-type: none"> • Les attentes des entreprises envers les managers en 2013 • Le pilotage du changement • Le management socio-économique (MSE) <ul style="list-style-type: none"> - Le management par la qualité - Le management par la gestion des équipes • Gestion des comportements et accompagnement des managers (coaching) • RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre reconnu comme un manager durable par les entreprises • Etre prêt à implanter et appliquer le changement dans les entreprises avec les outils du MSE • Prendre en compte les comportements humains dans le management des équipes et de la qualité • Intégrer la RSE au management
Etudiants Master	Audit et Gestion Opérationnels (AGO)	Management et audit	16h (4x4h)	<ul style="list-style-type: none"> • La place de l'audit dans le management des entreprises. • L'audit, vecteur de changement stratégique et opérationnel. • L'audit : théorie et pratique • Communication et stratégie d'intégration de l'auditeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des attentes des entreprises en matière d'audit • Les basiques de l'auditeur • Intégration de l'auditeur dans les organisations.

ANNEXE 3 Cours enseignés par le doctorant 2013

PUBLIC	MATIERE	TITRE	DUREE	THEMES	OBJECTIFS
Etudiants Master	Consultant en management (DUCIM)	consultant interne/externe	6H	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage du changement en interne ou en externe • Pilotage du changement par le Management socio-économique • L'adaptation d'une méthode de management aux contextes locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Des arguments pour piloter le changement avec le MSE • Des pistes de propositions de consulting • Des exemples concrets d'application de la méthode socio -économique avec et sans l'ISEOR. • Questions/réponses par un expert de la méthode
Etudiants Master	DUCIM Psychologie du travail	Accompagnement du dirigeant	4h	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est l'accompagnement ou coaching ? • Pourquoi le coaching en entreprise? Coach externe, coach interne ? • Exemples de coaching en entreprise • Une séance de coaching en direct • Dériver et perversions du coaching, l'anti coaching • Le manager-coach et management durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des attentes des entreprises en matière d'accompagnement des managers. • Intégration de l'accompagnement dans son management. • Piloter l'accompagnement (détection, dosage sélection, contrôle, évaluation).
Etudiants LICENCE L3	AEG Gestion	Management des équipes (TD)	15h (10x 1,5h)	<ul style="list-style-type: none"> • Types d'organisation et organigramme • Grands concepts du management des équipes. • Stratégies de coopération • Communication au sein des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rappels théoriques • Applications concrètes des concepts et principes étudiés, à partir d'exemples vécus

ANNEXE 3 Cours enseignés par le doctorant 2013

PUBLIC	MATIERE	TITRE	DUREE	THEMES	OBJECTIFS
Etudiants MASTER	Recherche en Sciences de Gestion	Méthodologie de recherche pour un professionnel en entreprise	3 x2 h	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation, méthode et outils du manager d'équipe • Méthodes de management innovatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Réussir une recherche en sciences de gestion (Thèse) par un non-universitaire
ENTREPRISES DG/RH	Coaching	Accompagnements des managers et dirigeants	2X3h	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations interpersonnelles en entreprise • Le Potentiel Humain • Le coaching professionnel • Coaching interne/externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Se connaître soi-même pour connaître les autres pour mieux travailler ensemble • Démystifier l'accompagnement des managers • Evaluer la nécessité d'un accompagnement et savoir le sélectionner.
ENTREPRISES Dirigeants /DD Consultants/ CCI	RSE	Une RSE pour les PME/TPE	2X3h	<ul style="list-style-type: none"> • Les basiques de la RSE • La spécificité de la RSE en PME/TPE • Approches théoriques de la RSE • Approches pratiques de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulgariser l'approche de la RSE • La RSE durable • Savoir comment introduire la RSE dans une PME/TPE • Des outils simples et pragmatiques
ENTREPRISES Dirigeants /Consultants /CCI	Management	Durabilité des méthodes de management	3h	<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi changer de méthode de management • Conditions de durabilité des méthodes de management 	<ul style="list-style-type: none"> • Implanter ou faire implanter une méthode de management durable

ANNEXE 3 Cours enseignés par le doctorant 2013

ANNEXE 4 Interviews complémentaires non calibrées

BRÈVES DE COLLOQUES

Verbatim non exploités dans SEGESE G. pour le premier calibrage.

Colloque ISEOR NOV 2008.

HS : les 3 phases de la démarche : installation, extension, toilettage.

Nous vérifions avant d'intervenir que les entreprises sont prêtes à mobiliser la totalité de leur population, et organiser le changement en donnant un rôle actif à tous les acteurs pour stimuler l'appétence au changement.

Rythmes chrono biologiques .

P L D. délégué général de la F...E :

Nous ne sommes pas tous partisans du MSE dans la communauté scientifique.

Ne pas tomber dans les 2 travers que sont l'académisme et le pratico-pratique.

PDG des Br Pr.

Responsabiliser tous les acteurs, garder la proximité entre direction et salariés.

M. F., Tech

Une entreprise est éternelle si elle est capable de changer.

Comment réconcilier à la fois ma démarche humaniste et la compétitivité dans cette compétition féroce.

De nos jours, nous observons l'accélération des changements de méthodes, de leur vitesse et de leur profondeur.

J. G PDG groupe G.A

Découverte du MSE par une visite de Pasquier.

MSE depuis 2000.

Difficulté = niveau réel d'implication, leur capacité à modifier leur façon de travailler.

DG GénPro.

3 fois rachetés depuis 2001 toujours avec MSE car méthode bien ancrée dans l'organisation, défendue par le CE et des élus.

Choix de l'ISEOR : développement du Potentiel Humain.

C F DG Brasserie N

Un partage de valeurs humanistes.

Née d'une crise profonde.

P B EX B.

Réaction de Danone : c'est quoi ce truc horriblement lourd ?

J'ai continué à gérer Belin avec le MSE, puis intégration de l'Alsacienne.

SFR : risque de rejet compte tenu de la culture et de la moyenne d'âge (?)

Pas de MSE et ISEOR mais application des outils au niveau du CODIR plus souple, plus léger. (GD après déjeuner avec lui : en fait il a repris le process stratégique de Belin, pas d'outils du MSE).

F JP CFDT

Correspondant à nos valeurs : acteur socio-économique porteur de changement dans l'entreprise.

HMT

ANNEXE 4 Interviews complémentaires non calibrées

J'ai cherché et je cherche encore une méthode qui serait plus efficace que le MSE. J'ai déjà fait le tour du 6Sigma, BSC, reengineering, costs killers moins efficaces
Avantage MSE : Maîtrise de l'ingénierie du changement et taux de réussite élevé.

Franchement, quand on s'est lancé chez B., on ne savait pas où on mettait les pieds, mais on avait confiance en HS et en nous.

C G Consultant

Découverte d'une autre philosophie : sa capacité d'évoluer si on lui donne les moyens, à la foi productrice, consommateur et citoyen contraire à l'approche taylorienne.

HS Nous avons été amenés à mettre en place un système de transfert d'ingénierie auprès de consultants franchisés.

F certification ISEOR.

Depuis un an, le F a implanté la certification ISEOR en Management socio-économique des intervenants internes, 2 ans, entretien évaluation par VZ.

Avantages : transfert du savoir-faire ISEOR, évaluation des intervenants.

A G

Dès le départ, nous voulions continuer sans l'ISEOR.

Qualités : courageux, disponible, rigoureux, qualités relationnelles.

G G

Depuis 36 ans de journalisme économique, je n'ai jamais entendu parler du MSE.

HS

La théorie de la désobéissance organisationnelle spontanée.

La méthode permet une prise en considération des humains et de leurs pouvoirs cachés (détruire la V A de l'entreprise sans être hors-jeu).

Comme la méthode a de solides fondements scientifiques, chacun l'applique de la même façon (note GD : explication de « secte » ??).

M Eric Pt du C...C Belgique.

Le MSE est une démarche qui s'intègre bien dans le champ de la RSE.

ANNEXE 4 Interviews complémentaires non calibrées

Colloque ISEOR NOV 2009

PI L : passer de l'homme-orchestre au chef d'orchestre.

R S.E audinfor : associer MSE et Business Intelligence.

M Tr :

Nous avons voulu introduire et déployer en profondeur une méthode pérenne de management avec une performance économique.

Il faudrait échanger les meilleures pratiques entre utilisateurs.

HS

Instituer un code de bonne conduite quand l'ISEOR intervient, les entreprises acceptent de partager avec les autres.

MF TEC...R

MSE depuis 1994

Capitalisme à finalité humaniste.

HS L'intervenant est à la fois, thérapeute, médiateur, méthodologue.

A GE, les A de l'A

MSE depuis 2004.

Rigueur de la méthode (ISEOR) et adaptation à l'entreprise (intervenants internes).

Ne pas rendre l'acteur dépendant de l'intervenant externe.

V B (V...r)

MSE 2010.

Pourquoi : approche spatiale et temporelle innovante (CT+L Terme, interne hôpital et externe) avec enjeu économique. Recherche de « naïfs » à notre culture.

Une valeur partagée avec l'ISEOR : l'humain.

Conclusion HS / la question n'est plus de démontrer que le MSE est efficace. La démonstration est terminée. Comment accélérer la pédagogie de la diffusion d'un modèle économique ? Des passerelles entre ceux qui le font à leur manière. Pardonnez-nous d'avoir été discrets, nous changeons de stratégie.

ANNEXE 4 Interviews complémentaires non calibrées

Colloque ISEOR OCT 2011

Brioches P.

« La pérennité passe par la méthode de PAP en PAP ».

L'intégration des nouveaux passe par une formation spécifique, mais ils ont manqué le vécu de l'histoire en commun.

Tech :

1,5 an avant la décision d'y aller.

C'est la méthode qui colle le plus à nos valeurs, histoire.

Il faut quelques mois avant de savoir où on va.

V Cr

Il y a un écart de sémantique : un intervenant pratique une pédagogie inductive, coopération durable, co construction d'objet.

N.....I

Le MSE permet de transmettre des valeurs et un capital à des managers jeunes et nouveaux.

Ci MSE belge

Initiation : une remise en cause salutaire liée au métier, avenir, communication, 3C.

G.....S

On est en train de réinventer l'entraide, une nouvelle solidarité émergente.

HS

Échecs ? Toutes les entreprises qu'on a refusées parce que le pré requis n'était pas sécurisé>>>on renonce.

2 cas d'échecs : un tribunal (problèmes politiques) et un arrêt en démarrage (manque de pilote).

Conditions de démarrage :

- Un pilote qui veut piloter.
- Une menace stratégique perçue.

G...A Pourquoi cette méthode et pas une autre : en accord avec mes valeurs, l'humain et l'efficacité.

Pourquoi pas sans l'ISEOR ? Professionnalisme reconnu et externalité du diagnostic.

HS La productivité humaine est thermo plastique : son volume augmente avec la chaleur.

MT François L.....E

Opération, sursaut après une menace d'explosion interne.

Nécessite du courage managérial de changer de braquet.

S.....Y Luc G

Nouveau DG/rachat.

Est-ce qu'on va continuer avec le MSE ?

Oui mais se former et s'adapter vite et cela permet une prise de pouvoir rapide.

Laurent B

Ex Dg de clinique de L (Suisse).

ANNEXE 4 Interviews complémentaires non calibrées

J'ai quitté la clinique et maintenant je suis consultant, j'implante le changement dans les entreprises en me servant du MSE et en incluant des accompagnements plus psy, coaching. Sans l'ISEOR avec qui je reste en contact.

ANNEXE 4 Interviews complémentaires non calibrées

Colloque ISEOR OCT 2012

HS : ils (les présentateurs) se sentent investis d'une mission, ils témoignent pour les autres, mais aussi s'obligent à se fixer des objectifs devant tout un auditoire quelquefois en allant au-delà de ce qu'ils avaient initialement prévu.

X cadre : Il faudrait créer un ISEOR.com à côté d'ISEOR.org,
Une mécanique huilée et rodée alimentée de l'intérieur.

AUTRES

I think in 2000 it had not been used to many companies/projects to a sense of "completion".
(understanding that, like LEAN, it is ongoing). **PG 3/3/13 mail.**

PX (DRH) C., St.....y 12/3/13 soutenance Alex « L'important c'est le dirigeant, sa conviction, sa force de dissuasion, sa détermination ».

« Avec le changement d'actionnaire, c'est très dur, la bagarre est continue, c'est une question de culture différente. ».

ANNEXE 5 Guide d'entretien

DOCTORANT : Gérard DESMAISON

Oct. 09

PREPARATION DES INTERVIEWS

LES INTERVIEWS SONT CONDUITES AUPRES DE CHEFS D'ENTREPRISES, DE DIRIGEANTS, DE CADRES D'ORGANISATION AYANT MIS EN PLACE UNE DEMARCHE SOCIO-ECONOMIQUE ;

LES INTERVIEWS SONT CONDUITES AUTOUR DES THEMES SUIVANTS :

1. L'entreprise et son dirigeant
2. La vie du ou des projets MSE
3. Maturité du projet : lancement, continuité, arrêt ;
4. En cas d'arrêt : réactions et actions à prendre
5. Maintien du lien avec le MSE
6. Continuation après arrêt des projets
7. Bilan et futur du MSE

1. L'entreprise et le dirigeant

1.1 Pouvez-vous présenter votre entreprise :

- 1.1.1 CA
- 1.1.2 Effectifs
- 1.1.3 Secteur
- 1.1.4 Actionnariat
- 1.1.5 Evolution

1.2 Pouvez-vous vous présenter ?

- 1.2.1 Cursus
- 1.2.2 Fonction au moment du premier projet MSE
- 1.2.3 Fonction actuelle
- 1.2.4 Comment caractériseriez-vous votre style de management ?

2 La vie du ou des projets MSE

2.1 Pourquoi avoir choisi cette méthode ?

2.2 Comment l'avez-vous choisie ?

2.3 Date du premier projet ?

2.4 Déroulement de l'intervention : points difficiles

2.5 Lien avec l'ISEOR

- 2.5.1 : nom du correspondant
- 2.5.2 Comment caractériseriez-vous les relations avec l'ISEOR ou le consultant ?

2.6 Quels sont les facteurs favorables entrepris avant le démarrage ?,

- 2.6.1 Economiques
- 2.6.2 Sociaux
- 2.6.3 autres

2.7 Quels sont les facteurs défavorables existant avant le démarrage ?

- 2.7.1 Economiques
- 2.7.2 Sociaux

ANNEXE 5 Guide d'entretien

- 2.7.3 autres.
- 2.8 Pourquoi cela a-t-il bien ou mal marché ?
 - 2.8.1 En interne
 - 2.8.2 En externe
 - 2.8.3 Avec l'ISEOR ou le consultant
- 2.9 Qu'est ce qui a moins bien marché ?
 - 2.9.1 En interne
 - 2.9.2 En externe
 - 2.9.3 Avec l'ISEOR ou le consultant
- 2.10 Qu'est ce qu'il aurait fallu entreprendre avant ?
- 2.11 Date du dernier contrat
- 2.12 Pourquoi avoir continué
- 3 Maturité du projet : lancement, continuité, arrêt**
 - 3.1 Quels sont les risques qui pourraient arrêter le projet ? Causes internes et externes ?
 - 3.2 Qui prendra la décision en interne ?
 - 3.3 A quoi vous aperceviez-vous que le projet va s'arrêter ?
- 4 En cas d'arrêt : réactions et actions à prendre immédiatement :**
Si le projet devait s'arrêter :
 - 4.1 Quelle serait votre réaction personnelle ?
 - 4.2 Comment réagirait votre entourage (supérieurs, collaborateurs, syndicats, DRH...)?
 - 4.3 Que feraient les responsables du projet MSE ?
 - 4.4 Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire avant la décision d'arrêter ?
 - 4.5 Qu'est-ce qu'il aurait fallu faire après la décision ?
- 5 Maintien du lien avec le MSE**
 - 5.1 Avec qui ? combien de temps, comment ?
- 6 Continuation après arrêt des projets**
 - 6.1 Auriez-vous eu envie de continuer à pratiquer le MSE ? Pourquoi ?
 - 6.2 Sur quels types de projets ?
 - 6.3 Avec quels outils ?
 - 6.4 Avec l'ISEOR ?
 - 6.5 En cas d'arrêt, quels seraient vos contacts, rapports avec le MSE ?
- 7 Bilan et futur du MSE**
 - 7.1 C'est quoi le MSE ? (une mode, un mode, un super C d Gestion, une boîte à outils, une philosophie, une secte...)
 - 7.2 En cette période de crise, le MSE est-il une réponse et pourquoi ?
 - 7.3 Quels sont les progrès que vous avez notés depuis la mise en place du MSE ? (Entreprise, équipe, personnels) ?
 - 7.4 Quels sont les pires ennemis du MSE ?
 - 7.5 Quels sont les points que vous changeriez dans une prochaine implantation du MSE ? Quels sont les points à ne pas changer dans la méthode ? Quels sont les points de progrès ?
 - 7.6 Comment voyez-vous le MSE dans 5 ans ?
 - 7.7 Que faudrait-il faire pour que le changement de méthode se passe mieux pour tous ?
- 8 Quelle est la question que j'aurais dû vous poser ? ou que vous auriez aimé que je vous pose ?**

ANNEXE 6 Conditions de l'entretien

GERARD DESMAISON

34 RUE D'ARMENIE
38000 GRENOBLE

Ceci n'est pas une proposition de services ou de poste.

Le 9 Octobre 2009

Monsieur Pascal PA

B..... PA.....

Route Ezernay

49

RIE

Nous nous sommes certainement croisés plusieurs fois lors de colloques ISEOR ou à Ecully, ainsi qu'avec vos frères. Nous avons déjeuné ensemble au dernier colloque avec Pierre Bn, Directeur général de S., ex Bn.

Après 25 ans de pratique positive de **Management Socio-Economique** dans l'agro-alimentaire à des postes de direction, je prépare une thèse sur **la durabilité des projets socio-économiques**, avec Henri Savall comme Directeur de Recherche.

« Qu'est-ce – qui fait qu'un projet de Management Socio-Economique perdure ou s'arrête ? Pourquoi est-il toujours pratiqué après 30 ans de mise en place dans certaines entreprises, pourquoi s'arrête-t-il après quelques années dans d'autres ? Que se passe-t-il après l'arrêt pour les acteurs?.... »

Pour cela, j'interviewe un certain nombre de dirigeants et votre témoignage me semble incontournable.

Cela ne prendra pas plus d'une heure ou le temps d'un déjeuner ou dîner, mais permettra de structurer une recherche utile pour tous les managers et consultants travaillant avec le Management Socio-Economique. Cette interview sera confidentielle et vous serez évidemment tenu au courant des résultats de cette étude.

Peut-être seriez-vous présent au prochain colloque ISEOR et j'aimerais vous interviewer à cette occasion. Pouvez-vous me réserver une heure le 24 ou 25 novembre à la Manuf?

Si non, je vous propose de vous rencontrer à Lyon, à Ecully, à Paris ou bien chez vous ou bien par défaut, par téléphone, et à votre convenance.

J'espère vous lire, entendre ou voir bientôt,

Gérard DESMAISON

0645879113

ANNEXE 6 Conditions de l'entretien

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

«Nous nous sommes servi d'une variante du logiciel SEGESE qui est utilisé par l'ISEOR pour l'analyse qualitative des phrases témoins relevées lors de ses diagnostics en entreprise. Ce logiciel nous a contraint à un travail de création et de structuration spécifique à notre recherche en créant nos propres thèmes et nomenclatures sous SEGESE G. » **p. 93**
Nous présentons ci-après le document de travail tel qu'il ressort du logiciel SEGESE G.

NB :

- les numéros après chaque phrase-témoin sont une codification permettant d'identifier l'auteur.
 - MSE=management socio-économique
 - Projet socio-économique = projet de management socio-économique.
-

LA GENESE DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

L'ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION

LA DEMARCHE EST APPLIQUEE SUITE A UNE CONTRAINTE EXTERIEURE OU A L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

*"La crise est un facteur déclencheur pour implanter le MSE :
menace, il faut faire quelque chose" 5*

"C'est une opportunité aujourd'hui car il y a pertes de repères" 5

"La crise comme élément moteur" 8

*"Une question du Codir : comment maîtriser la croissance dans un
contexte de normalisation" 12*

"Un cocktail gagnant : ISEOR+ ISO 9001+Interv RH" 3

*"Au démarrage, le changement d'acteurs est un élément
favorable" 3*

LES DIRIGEANTS

LES DIRIGEANTS ET MANAGERS ONT APPRIS L'EXISTENCE DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE PAR UNE DEMARCHE VOLONTAIRE

PAR UNE DEMARCHE VOLONTAIRE

"Par mes études, stage à l'ISEOR" 15

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"LXX enseignait ici, c'est sa personnalité dénotant des enseignants de l'enseignement supérieur" 16

"L'iseur m'a convaincu que l'investissement serait rentable" 16

"Recherche d'une démarche qualité en période de foisonnement de projets" 1

"Démarche de progrès dans un contexte de pertes" 3

"Recherche de 'naïfs' pour accompagner le changement, on a pensé à l'ISEOR" 99

"Nous recherchions un choc+des niches d'économies+adhésions des acteurs" 3

"Besoin de transmettre" 14

"Une personne proche de l'ISEOR +contact université Lyon+Lecture sur ISEOR et H Savall" 5

"En réaction à la pensée dominante du management' si tu veux une place, il faut mettre l'autre dehors'; 6

"Adhésion immédiate aux valeurs et contexte favorable (restructuration, fusion...)"

PAR HASARD

"Par un stagiaire de mon mari" 2

"Par hasard avec un entrepreneur utilisant avec succès le MSE+ défi économique" 4

"J'en ai entendu parler par quelqu'un qui donnait des cours à Valence" 6

"En étant racheté par une entreprise pratiquant le MSE" 7

"Associé ayant un DEA Gestion connaissait l'ISEOR" 8

"Un jeune prof qui débutait et faisait une conf à notre université : c'était H Savall" 8

"Par un cadre proche de mes frères, a suscité une rencontre avec HS" 10

"Un collègue qui connaissait ISEOR en parle, par hasard" 12

"Terrain pour Master2 recherche en gestion" 13

"Fille étudiante ISEOR" 14

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Par un dirigeant qui appliquait la méthode avec succès" 17

CERTAINS DIRIGEANTS ET MANAGERS N'ONT PAS EU LE CHOIX

"Décidé par la direction de ma société" 9

LES ACTEURS DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

LE ROLE DU DIRIGEANT

L'EXEMPLARITE DU DIRIGEANT CONDITIONNE LA REUSSITE DU PROJET

"Demain si je ne suis pas là, je ne suis pas sûr que la méthode persiste" 16

"Il est important d'utiliser tous les outils par le dirigeant" 2

"La méthode est tenue par le DG et pas de prestation sans l'implication du Dira d'établissement" 12

"Les dirigeants non pas été exemplaires au début" 12

LA CONVICTION PERSONNELLE DU DIRIGEANT CONDITIONNE LA REUSSITE D E L'INTERVENTION

"Décision ferme et définitive du DG" 12

"Départ d'un actionnaire permettant d'agir seule" 5

"Ce qui compte c'est la conviction personnelle du dirigeant" 2

"Ça a été facilité par un actionnaire non financier (industriel) et l'engagement du boss à réussir (tête sur le billot)" 1

"Nécessite la volonté de la direction dans le changement" 3

"La préoccupation du dirigeant c'est de faire gagner son projet donc sa motivation" 8

"Nécessite un fort engagement de la DG et des directeurs en poste, habitués à payer de leur personne et une capacité de travail exceptionnelles qui font partie des valeurs de l'entreprise" 12

"Il faut un porteur en interne haut placé" 15

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"C'est lié à l'implication du patron" 16

"Volonté partagée de l'équipe de direction" 4

"Ne fonctionne que si le DG et la direction sont mobilisés, avec une forte implication du DG" 7

"C'est notre méthode et on en change pas" 3

IL FAUT QUE LE DIRIGEANT POSSEDE CERTAINES QUALITES PERSONNELLES

"Il ne faut pas avoir peur de mettre les compteurs à zéro, se voir en face" 6

"Il faut du courage" 2

"Courage, conviction, constance." 3

"Persévérance" 3

"Une main de fer dans un gant de velours" 16

"Difficultés? Diagnostic dur et des membres de l'équipe pas prêts à se remettre en cause" 16

LES VALEURS SOUS-TENDANT LE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE RENFORCENT LA CONVICTION DES DIRIGEANTS ET MANAGERS

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Correspondait à ce que nous avons de plus profond au fond de nous" 10

"L'approche humaine du management général et compréhensible" 14

"Ne peut exister que si la tête est convaincue intellectuellement, être OK avec la doctrine" 10

"Il faut passer de l'homme-orchestre au chef d'orchestre" 98

"Ça dure encore parce que à la tête il y a encore un membre de la famille, c'est dans nos gènes" 10

"Le MSE a su mettre des concepts sur ce que nous avons en tête et dans nos pratiques" 10

"L'important dans ma vie c'est le facteur humain, la valeur des gens, j'ai toujours voulu faire progresser les gens" 14

"Ce qui me plaît c'est la philosophie, l'incarnation éthique de l'humain au sein de l'entreprise auquel je crois : semi autonomie, responsabilisation, donner du sens aux gens" 30

"Le bonheur socio-économique existe quelque part"

LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

PAR UN ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS, PAR UN SUPPORT RH

"Gros travail de RH en amont : grille, salaires, coef...;" 7

"Un accompagnement type RH en parallèle au projet" 2

"Pour éviter la routine et la lassitude, il faut un accompagnement type RH (relancer la flamme, motivation pour rendre perpétuel le MSE)" 10

PAR UN ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS, PAR UNE FORMATION SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

"Une formation au management au préalable à la formation MSE" 99

PAR UN ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS, SUR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ET LE COMPORTEMENT

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Il faut une véritable conviction car ce n'est pas naturel pour l'homme" 9

"C'est difficile de changer de comportement et c'est plus long à mettre en place" 12

"On est assez démuné sur les comportements humains" 5

"Tout dépend du potentiel humain, de la qualité du dialogue entre les gens" 5

"Il faut connaître les affinités des gens pour les amener au MSE" 6

"Ça doit être compris et non subi" 12

"Améliorer l'implantation par un meilleur support humain aux personnes" 12

"On ne tient pas assez compte de la psychologie, j'aurais eu besoin d'un coach" 14

"Il y a résistance un moment ou un autre car la mise en place touche les personnes dans leur intégrité, personnalité, image et ils ne sont pas toujours préparés" 12

"Les dirigeants sont des êtres sensibles et seuls toujours le nez dans le guidon" 14

"Du coaching mais pas par des bleus" 15

"L'huile se met sur les rouages, pas sur le feu" 16

"Pas assez d'intersubjectivité à mon goût" 12

"C'est une méthode parmi d'autres méthodes, les gens doivent adhérer dans leur logique" 15

"Savoir doser professionnalisme et caractères des individus, du personnel" 5

L'INTERVENTION NECESSITE UN ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS NON PREVU DANS LE PROCESSUS D'IMPLANTATION DE L'ISEOR.

"On se plante si on ne fait pas un peu de psycho du travail ou d'étude de comportements" 7

"La formation, était très challenging pour moi, mais m'a fait énormément progresser" 9

"J'ai toujours eu besoin d'un support RH, accompagnement des

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

équipes, car on remue l'intérieur des gens .Pourquoi ne pas l'intégrer à la méthode" 7

"Les facteurs positifs avant implantation : repérages des adhésions sous-jacentes, sensibilité aux Td Bord et au manager" 4

"Ça a permis de clarifier les activités et les acteurs en les responsabilisant" 16

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

LES CAUSES D'ARRET DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

LES CAUSES D'ARRET INTERNES

IL EXISTE DES RISQUES D'ESSOUFFLEMENT INTERNE

"Comment fidéliser les gens formés ; des conditions sociales meilleures que la concurrence dans la transparence" 5

"Au bout de 6 ans on est au milieu de gué" 12

"J'ai senti un essoufflement quand c'est moi qui demandais des outils au lieu de me les présenter spontanément" 4

"Ce qui est compliqué c'est que il y a une équipe du départ qui a tout vécu et des nouveaux qui ne sont pas formés en totalité" 16

"Notre processus n'est pas encore achevé, mais on ne lâche pas le morceau" 12

"Le risque c'est la lassitude, le manque de motivation, la routine" 8

"L'ennemi c'est le temps : il ne faut pas mollir et à toute fin trouver la parade" 16

LES PROJETS ARRETES SONT DUS A DES CAUSES INTERNES

"En période de licenciement collectif, ce n'est pas crédible" 1

SI LES RESULTATS ECONOMIQUES ESCOMPTES NE SONT PAS REALISES LES PROJETS S'ARRETTENT

"Ça s'arrête si les promesses économiques ne sont pas tenues," 7B

LES CAUSES D'ARRET EXOGENES

UN CHANGEMENT D'ACTIONNAIRE, D'ORGANISATION OU DE DIRIGEANT EST CONSIDERE COMME UN RISQUE POTENTIEL D'ARRET

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Le nouveau DG a son schéma de pensée, doit justifier sa mission, et remettre en cause ce qui a été fait et surtout communiqué" 11

"C'est lié à des personnes (un nouveau dirigeant avec un copain consultant avec qui il a déjà travaillé" 21

"Il y a un risque permanent d'être une filiale avec un groupe qui a déjà des politiques Rh et CdG, mais ça nous pousse au succès obligatoire" 4

"Sans la tutelle politique et la non présence du dirigeant promu, le risque est important" 11

LES PROJETS ARRETES SONT DUS A DES CAUSES EXOGENES

"J'aurais besoin d'un projet comme ça, mais je suis trop dépendant de NY (actionnaires) et de la pression syndicale" 9

"Le nouveau DG a son schéma de pensée, doit justifier sa mission, et remettre en cause ce qui a été fait et surtout communiquer" 11

"Risques: changement politique car le bien-fondé est économique +humain" 3

"C'est plus difficile en tant qu'association (comportement non marchand)" 12

"Nous sommes passés de 2000 à 450 et on a arrêté, plus de temps, de l'action" 17

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

LES FACTEURS DE REUSSITE DES PROJETS

LES RELATIONS AVEC L'INTERVENANT

LA REUSSITE DE L'IMPLANTATION DEPEND DE LA QUALITE DE L'INTERVENANT NON ISEOR

"Une bonne relation et des points réguliers avec l'intervenant ISEOR (2/3 mois)" 5

"Sans le soutien de l'ISEOR c'est très difficile, voire impossible" 6

"Cela repose sur l'alchimie consultant>><<client" 15

"Je suis trop tranchée dans mes propos, je ne passe pas toujours" 6

LA QUALITE ET LA RAPIDITE DE LA FORMATION ASSURENT LA PERENNITE DE LA METHODE

"Passer de la théorie à l'opérationnel" 13

"ISEOR : présence forte nécessaire au départ pour la formation des formateurs internes, déjouer les difficultés et les résistances" 7

"La qualité et la formation rapide des intervenants internes assurent la pérennité de la méthode dans l'entreprise. Attention à la rigueur dans la méthodologie" 3

"L'intégration du MSE par formation interne (essaimage : autonomie et partage" 5

LE PROFESSIONNALISME DES INTERVENANTS DE L'ISEOR EST GAGE DE REUSSITE D E L'INTERVENTION

"L'ISEOR et des consultants externes ont été des apports d'énergie" 4

"Si on se coupe de l'ISEOR, l'énergie et la force se dégradent" 3

"Sans le support de l'ISEOR sur le terrain, c'est très difficile" 13

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"On ne peut pas avoir un HS ou une VZ partout" 15

"HS assistait à toutes les réunions : 'c'est vous qui le dites, alors on va le faire'" 16

"Je dois beaucoup à HS et sa méthode" 15

MALGRE LE MANQUE D'EXPERIENCE DES INTERVENANTS DEBUTANTS

"Les consultants sont des bleus qui ne connaissent que la théorie pas l'entreprise et mal, ça nuit à la crédibilité du truc" 15

"On ne peut pas avoir un HS ou une VZ partout" 15

"Les intervenants juniors récitent la sainte doctrine sans répondre aux questions de fond" 12

"L'ISEOR est un peu débordé par son succès et ça joue sur la qualité du personnel" 12

"Des équipes de l'ISEOR plus à l'écoute" 16

LES OUTILS DE MANAGEMENT

IL FAUT SURTOUT NE PAS CHANGER LES OUTILS ET LE PROCESSUS D'INTERVENTION

"S'arc-bouter sur la méthode et les outils" 2

"Ne rien changer à la méthode" 6

"Ne pas changer le système, les outils, car très efficaces" 7

"Du lourd, de la rigueur sur les outils de base, plus souples sur les autres" 17

"Les résultats = point d'appui de la durabilité il faut les recueillir et les communiquer" 3

"Surtout ne pas changer les outils, les entretiens, tout ce qui touche à l'humain" 6

"Les éléments déterminants : le PAP, grille de compétences, entretien 3C, CAPN" 8

"Surtout ne pas changer les outils, tous les outils" 10

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Surtout, ne pas changer le processus et les outils" 12

"La formalisation poussée et intégrée permet la pérennité" 10

"Ma motivation: l'approche méthodologique, ce qui compte c'est de réussir un certain nombre d'étapes" 16

MEME S'ILS SONT LOURDS ET ASTREIGNANTS

"Faire ça sur 2000 collaborateurs c'est astreignant" 17

"C'est la doctrine de la rigueur" 8

LES RELATIONS AVEC LE TEMPS

LA REUSSITE REPOSE SUR UNE STABILITE ECONOMIQUE DE L'ORGANISATION

"Il faut un management stable au moins sur 3 ans" 1

"La stabilité du management favorise la pérennité, au moins 3 ans" 3

"Le pire ennemi du MSE: le temps, donc le capitalisme" 9

L'ADHESION DES ACTEURS ET LA MAÎTRISE DES OUTILS SE FAIT PROGRESSIVEMENT

"J'ai maintenant des relais en conviction" 5

"Le milieu non favorable : management non connu, métier manuel, travail au noir>>>résistance, c'est plus long" 5

LA DECISION DE L'INTERVENTION SE FAIT APRES UNE PERIODE DE MATURATION NECESSAIRE A UNE CONFIANCE MUTUELLE ENTRE INTERVENANTS ET DIRIGEANTS

"Six mois de réflexion/maturation/motivation et signature au bout de 9 mois de la convention" 12

"Il y a besoin d'une phase d'apprentissage de confiance réciproque" 3

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Liberté d'agir entre nous et l'ISEOR a entraîné une profonde confiance réciproque" 5

"La décision est venue après plusieurs rencontres avec HS, c'était un gros investissement pour le centre et un gros risque pour moi" 16

"Il y a méfiance des modes de management, il faut prévoir un processus de mûrissement de 1an" 5

LES AMELIORATIONS SONT PROGRESSIVES ET CUMULATIVES

"Il y a des chocs à digérer : on avance en qualité dans chaque outil" 5

"Avec le temps il y a bonne compréhension de tous" 8

"ISEOR : diagnostic trop sympa et demande de ne pas aller trop vite" 5

"La détermination ne faiblit pas, je et nous continuons à progresser et à s'améliorer" 5

"Le responsable est passé directeur, le MSE l'a aidé" 6

"L'amélioration vient au fur et à mesure des PAP, le niveau culturel s'élève, avec le temps les hommes aussi s'améliorent" 3

"On avance avec la crédibilité des outils, le DAF est devenu support avec la balance économique" 13

IL Y A UN RISQUE DE VOIR PARTIR LES PERSONNES FORMEES OU FORMATRICES

"Risque de voir partir des gens formés" 5

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

LES POINTS D'AMELIORATIONS DE LA DUREE DE VIE DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

LES ASPECTS METHODOLOGIQUES

PAR UNE MAINTENANCE SYSTEMATIQUE ET PERIODIQUE AVEC EVALUATION DES RESULTATS OBTENUS

"Cela oblige à s'arrêter pour penser (rencontre 2 fois par an avec l'ISEOR)" 10

"Evaluation de la démarche sur l'aspect qualitatif et conversion des coûts cachés (QQFi) après 3 ans" 3

"Faire une évaluation comme aux Mut. du Mans" 5

PAR DES COMPLEMENTS DE FORMATION DANS LE PROCESSUS D'IMPLANTATION

"Intégration du CG socio éco à la méthode" 4

"Une formation plus adaptée au contexte de chaque entreprise"

"Reste à améliorer la formation en interne" 5

"Avant, il faut améliorer la compréhension de l'entreprise (comment on va gagner plus d'argent)" 8

PAR UN EVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE DU PROJET APRES QUELQUES ANNEES

"Systématiser les balances économiques" 5

"Des indicateurs de suivis pour rebooster la machine après 3 ans de mise en place" 3

"Il faudrait faire des audits des outils (capn)" 5

"Pour s'améliorer : un diag obligatoire après 10 ans, formation obligatoire des nouveaux" 8

"Systématiser les balances économiques" 5

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

PAR UNE APPROCHE PLUS MODERNE ET PLUS SOUPLE DE L'IMPLANTATION

"Ok mais l'ISEOR doit s'adapter" 99

*"Pour que ça perdure, il faut faire du MSE le Mac DO du
Management : capable de s'adapter au contexte local, jouer
l'ouverture" 16*

*"Un kit allégé et obligatoire pour les nouveaux pour qu'ils aient
envie, faim" 16*

"C'est lourd mais efficace" 17

*"Très difficiles pour le TPE (trop lourd, trop cher) et avec des egos
trop présents" 6*

LA COMMUNICATION

LE MSE EST MAL CONNU DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

"L'ISEOR n'est pas connu et tout repose sur HS" 15

"Pas assez connu, faire connaître le livre avec le BIT, accessible" 4

"On ne trouve pas de communications grand public" 4

*"C'est une méthode universelle et pourtant ce n'est pas connu en
France" 5*

"La plupart des gens ne connaissent pas le MSE" 6

"Le MSE est plus connu au Mexique qu'en R Alpes" 6

*"Ce n'est pas connu dans les entreprises : c'est difficile à vendre à des
gens qui ne connaissent pas, cela peut faire apprenti sorcier" 7*

*"Je ne savais pas qu'il y avait des formations en anglais et un site
en anglais" 7*

"Les clients contents ne font pas de pub" 15

*"Dans mon continent, c'est pas connu des dirigeants d'entreprise"
13*

LA COMMUNICATION PENDANT LE PROJET RENFORCE LA CREDIBILITE DU PROJET DOIT ETRE AMELIOREE

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Vendre les résultats de ce qui a été fait" 13

"Crédibiliser par l'exemple à communiquer" 4

"Communiquer sur des exemples d'entreprises ayant réussi sans pression" 3

"Il faut capitaliser sur les succès en terme de com." 5

"En interne, communiquer sur les succès" 5

LA COMMUNICATION POURRAIT ETRE AMELIOREE PAR UNE VULGARISATION DES CONCEPTS, DES FORMATIONS ET DES RESULTATS OBTENUS

"Ça doit être compris" 16

"Arrêter de parler comme dans les livres" 2

"Un panorama expliquant la méthode avec un cas réel" 8

"Si on n'est pas connu, c'est aussi parce qu'on communique mal .Il faudrait une présentation, une vidéo avec la présentation de la doctrine et des exemples réussis." 8

"La communication et une information compréhensible par les entrepreneurs" 3

"Des modules plus pédagogiques" 3

"Communication institutionnelle dans la presse économique (vulgarisation)" 5

"Il faut rendre la formation accessible à des gens qui n'ont pas forcément un niveau universitaire >>>vulgarisation" 8

"Des outils à la page, plus explicites" 8

"Pour mieux faire connaître le MSE il faut démultiplier : de la part de l'ISEOR mais aussi des entreprises" 9

"Ils devraient faire parler plus d'eux" 19

"Une démarche offensive de l'ISEOR dans la diffusion encore trop universitaire" 12

"Vulgariser, vendre aux écoles de formation" 13

"C'est perçu comme méthode dure, technique et théorique" 15

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Communiquer sur le kit de bonne santé de l'entreprise avec ordonnance" 16

"Des difficultés à expliquer à des comptables la notion de coûts cachés" 8

LA COMMUNICATION POURRAIT ETRE MODERNISEE

"C'est toujours les mêmes qu'on voit aux colloques, ça devient un peu lassant" 6

"Etre plus connu en montant un dossier de presse pour tous les supports ayant une rubrique 'management" 5

"Revendiquer notre mode de management (présentation de la société, internet : 'pratique le MSE;'" 5

"Il faudrait un forum, un site vivant internet" 7

"Des colloques, des vidéos transmissibles à une communauté de managers" 8

"Il faudrait refaire le site internet" 19

"Il faudrait moderniser le MSE, plus sexy, plus soft, du sur mesure" 15

"L'autruche ne doit pas seulement sortir la tête de son trou, elle doit se décaler pour voir les choses différemment" 8

"Ça peut être pris comme un audit et donc engendre de la résistance" 13

"Le vocable 'coûts cachés' est magique (vendeur à tous les niveaux; visibilité économique)" 16

LA COMMERCIALISATION

LE MSE POURRAIT ETRE MIEUX VENDU

"Je n'ai jamais été relancé par l'ISEOR" 7

"Quand Franck est parti, il n'a pas été suivi par l'ISEOR dans son nouveau job" 8

"Depuis que je suis parti, personne ne m'a contacté ou rencontré" 9

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Il faut pénétrer les associations de mon pays (RH...)" 13

"Contrôler l'effet sur le client final (client mystère, écoute clientèle" 5

"Le coût peut faire peur >>> vendre l'aspect investissement et les premiers " 5

"C'est un système de Qualité par le management, il faut le vendre comme ça" 7

"Il faudrait mettre en valeur les résultats qualitatifs sur les entreprises et essayer de les valoriser (méthode à trouver)" 13

"Une personne, une équipe en charge de la commercialisation" 9

"Est-ce qu'un doctorant ou docteur est un bon commercial?" 4

"Il faudrait des commerciaux qui rapportent des affaires ! Payés à la com." 19

LES RESEAUX

LE MSE PEUT SE DEVELOPPER GEOGRAPHIQUEMENT

"Faire masse critique sur le territoire, pays, province" 4

"Par son pragmatisme, c'est adapté aux pays en voie de développement (lien avec culture africaine)" 13

"C'est porteur car solidarité et le groupe sont des éléments du culturel africain" 13

"Ça permet l'autonomie contre la menace de main mise par d'autres nations" 13

LE MSE PEUT SE DEVELOPPER PAR RESEAU

"Faire bouger l'environnement, développement par l'exemple dans le groupe" 4

"Il faudrait une grande école qui se l'approprie avec d'autres méthodes, systèmes de gestion" 7

"Trouver des partenariats pour des chercheurs formés par l'ISEOR pour des interventions" 13

UN RESEAU ANIME SOLIDARISERAIT LES UTILISATEURS DU MSE

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Je n'ai pas été suivi par l'ISEOR, quand j'ai quitté la société" 6

"Une fois partie, je n'ai plus jamais entendu parler de l'ISEOR n=, aucun contact" 15

"Il faudrait un cercle des anciens, club utilisateurs, les Amis de l'ISEOR..." 15

UN LOBBYING AUPRES DES INTERVENANTS DU MONDE ECONOMIQUE ET POLITIQUE POURRAIT FAIRE CONNAÎTRE LE MSE

"Quand verrons-nous HS et ses principaux clients se présenter comme un courant innovant (lobbying)" 1

"Lobbying auprès des syndicats, du patronat" 5

"Lobbying et vulgarisation" 12

"Il faudrait évangéliser' les patrons" 8

LES RELATIONS AVEC LES CONSULTANTS

DES CONSULTANTS FRANCHISES ET PILOTES PAR L'ISEOR POURRAIENT DEVELOPPER LE MSE

"Développer le MSE par le conseil" 2

"Les cabinets de franchises doivent être un relais commercial de la méthode<<< à accélérer" 3

"Quand on appelle au secours, il n'y a personne, il faudrait un help desk pour consultant" 6

"Le développement passe par les consultants et is ne sont pas

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

aidés, même déconsidérés par rapport à des docteurs ou doctorants" 6

"On compte trop sur les franchisés, de plus en plus, sont-ils sélectionnés ? Partage?" 19

"Faire monter la mayonnaise avec une société parallèle de consultings" 10

"Il y a un besoin de consultants pour implanter et piloter en permanence" 13

UNE CERTIFICATION DES CONSULTANTS ET DES CLIENTS RENFORCERAIT LE MSE

"Je suis prête à payer pour ça, si ça peut sauver mon chantier" 6

"Est ce qu'on peut envisager de réglementer le métier de consultant en organisation?" 6

"Mais il ne faut pas toucher aux concepts +, nécessite un contrôle" 16

"Tester la capacité d'un DG à adapter sans trahir" 7

"Des consultants certifiés locaux (étranger)" 13

"Labelliser, certifier les consultants et les entreprises" 5

AUTRES IDEES

LES DIRIGEANTS ET MANAGERS ONT DES IDEES CONCRETES D'AMELIORATION

"Trouver des cobayes gratuits et vendre leur réussite" 13

"Forcons systématique interentreprises" 2

"Echange sur nos meilleures pratiques" 3

"Essayer d'être prescripteur de nos fournisseurs" 5

"Suivre les gens formés en université et en entreprise" 5

"Il faut pouvoir justifier les honoraires payés à ISEOR" 8

"Convaincre l'actionnaire plutôt que le Dirigeant" 2

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

APRES L'ARRET DES PROJETS

L'EVOLUTION DES OUTILS

APRES L'INTERVENTION LES OUTILS ONT TENDANCE A ETRE ADAPTES

"J'en ai pas parlé, mais la motivation du manager est essentielle" 4

"Je n'étais pas le patron mais j'ai mis les outils dans ma direction en les adaptant et les raccordant aux outils du groupe" 9

"Mettre en place des groupes de projets avec le outils MSE" 13

"Application d'une DPO plutôt que le MSE complet et sans l'ISEOR" 7
"Quelques CAPN, puis pas de continuité des n-1" 2A

"Toute ma vie professionnelle, j'ai gardé les CAPN et les PSA/3C" 9

"Je n'ai pas pu garder la GdT car c'était considéré comme un écueil à la réactivité ambiante" 9

"J'ai gardé les grands axes de l'ISEOR avec les outils mais sans l'ISEOR, budget non acceptable par les nouveaux actionnaires"

"Les éléments déterminants : le PAP, grille de comp, entretien 3C, CAPN" 8

"Ce n'était pas obligatoire de les utiliser" 16

EVOLUTIONS DES DIRIGEANTS ET MANAGERS

APRES LE DEMARRAGE DE L'INTERVENTION LES DIRIGEANTS ET MANAGERS VEULENT PRENDRE LEUR AUTONOMIE VIS-A-VIS DE L'ISEOR

"J'ai suivi de loin les développements de l'ISEOR" 8

"Il est important de favoriser le transfert de l'ISEOR vers le client pour ne pas rendre l'acteur dépendant" 12

"Une petite filiale a pris son indépendance financière n'a pas poursuivi le MSE : considéré trop lourd, mais tout le monde fait tout. Quelle durabilité???" 5

"Après la dernière implantation j'ai décidé de prendre du recul vis-à-vis du MSE et de l'ISEOR" 6

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

CERTAINS ONT CONTINUE A PRATIQUER LE MSE SANS L'ISEOR

"Je connais bien les outils et la méthode, j'avais besoin d'un support RH ou gérer le changement" 7B

"Au siège, il était impossible d'imposer cette méthode, en contradiction avec la flexibilité : culture basique du groupe, plus réseau interne." 7C

"Un projet avec l'ISEOR me semblait trop ambitieux, j'ai fait sans" 9

"Je connais bien les outils et la méthode, j'avais besoin d'un support RH ou gérer le changement" 7B

"On a fait tellement d'investissements sur le MSE qu'on ne peut pas arrêter maintenant" 11

"J'ai continué à pratiquer avec mes collaborateurs directs" 7C

"Mon passé de formateurs internes m'a permis de bien intégrer tous les outils" 9

"Pas de lien avec ISEOR car en allemand" 7B

"Sans l'ISEOR car il aurait fallu un consultant local" 17

"On a gardé la formation de consultants en interne sans l'ISEOR" 17

"Je n'ai pas eu le soutien de l'ISEOR et dans ma détresse, j'avais honte" 14

CERTAINS ONT CONTINUE SANS CONTACT AVEC L'ISEOR, FAUTE DE RELANCE

"On s'est adapté au contexte local malgré la culture et la langue" 17

"J'ai continué à utiliser un certain nombre d'outils qui m'ont aidé dans mon développement" 15

"Quand j'ai été nommé DG en Autriche, j'ai implanté Tremplino"

"Je vais planter quelque chose de semblable dans mon nouveau poste (nouvelle équipe, nouveaux défis...)"

"Je suis prêt à recommencer, ça dépend du contexte" 9

"Avec ISEOR? Pourquoi pas mais sont-ils anglophones? Ont-ils un correspondant au UK?" 7D

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Ça a continué à Castel en autonome" 7B

D'AUTRES ONT CONTINUE AVEC UN SUPPORT INFORMEL DE L'ISEOR

"Le lien a été maintenu avec ISEOR par les colloques et les conventions d'accompagnement" 4

"Je ne sais pas ce que sont devenus les outils, mais je suis toujours en contact avec les gens" 6

"Après le contrat ISEOR, maintien du POMP, et management Socio Eco sans ISEOR grâce aux 35 formateurs internes y compris des diag" 11

"J'ai continué seulement avec N-1, avec un support non officiel de HS" 2B

"Mais maintien des contacts informels avec l'ISEOR" 11

POUR CEUX QUI CONTINUENT A PRATIQUER LE MSE, LES VALEURS SOUS TENDANT LE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE RENFORCENT LA CONVICTON DES DIRIGEANTS ET MANAGERS DE CONTINUER

"Avec le recul, il y avait dieu sur son piédestal (HS) et la méthode assez brainwash, j'en ai gardé que le soft et quelques outils" 9

"Ce qui compte avant tout, c'est ma motivation de réussite avec ces outils pour un projet global d'entreprise" 9

"Je réessaie sans l'ISEOR, car j'ai les valeurs en moi" 6

"J'ai un management tourné vers les hommes, il faut un certain humanisme à la base" 15

"On a gardé l'esprit et quelques outils. L'esprit, c'est la réussite par les hommes" 17

"Ça fait partie de ma vision de l'entreprise et c'est efficace" 17

"Il faut des gens qui ont l'esprit MSE pour aller plus loin" 6

"Faire comprendre l'esprit du MSE au DG" 13

CEUX QUI CONTINUENT A PRATIQUER LE MSE, ONT LE SENTIMENT QUE LE MSE EST DEvenu LEUR MODE DE FONCTIONNEMENT

"C'était devenu un mode de fonctionnement, un réflexe" 2

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Après j'ai rejoint X, dirigeant, qui pratique le MSE" 7

"J'ai été formatée et ça a du sens" 15

"On ne peut plus s'en passer quand ça fait partie des gênes, ça devient une culture" 16

"Ça correspond à notre état d'esprit : implication de tous, système d'éducation familiale (récompense et passage progressif aux commandes" 10

CONTINUER LE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE APRES ARRET DE L'INTERVENTION DEMANDE UN INVESTISSEMENT HUMAIN IMPORTANT

"On entre dans une phase de résistance, un combat de tous les jours pour justifier" 11

"Difficile sans HS comme conseiller et modérateur" 11

"S'assurer de garder l'esprit pour les personnes les plus proches de moi (n-1)...et ainsi de suite (la pyramide)" 10

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

L'EVOLUTION A LONG TERME DU MANAGEMENT SOCIO- ECONOMIQUE

L'EVOLUTION DE L'ISEOR

L'AVENIR DU MSE DEPEND BEAUCOUP DE SON FONDATEUR

"Je ne vois pas de sous-chef après Savall" 6

"Il doit être près de la retraite, il devrait penser à transmettre" 8

"HS, il a 69 ans !! Ce n'est pas possible ? Il est toujours actif, il n'a pas passé la main ?" 9

"Si HS part en retraite il faut avant faire comme chez nous (programmation de la succession par le MSE)" 10

"Assurer la relève après HS et moins d'ego" 15

"Le futur est très lié à HS, il bride ses équipes" 16

"C'est Savall qui bloque à cause que c'est sa chose, qu'il est manipulateur, qu'il ne souffre pas d'avoir tort mais à long terme, c'est lui qui a raison" 8

"L'avenir de l'ISEOR et de HS est déterminant pour le MSE mais je n'ai pas de reco" 3

"L'avenir du MSE dépend de HS, véritable leader, à préparer par une élévation du professionnalisme " 5

LES RELAIS POUR UNE RELEVÉ NE SONT PAS EVIDENTS

"Je ne vois pas de sous-chef après Savall" 6

"Après Savall? Je ne sais pas" 4

L'ISEOR EST AVANT TOUT UN CENTRE DE RECHERCHE ET NON UN CABINET D E CONSULTANTS

"Les universitaires vivent dans leur bulle, ce n'est pas la vraie vie" 12

"D'autres méthodes existent, c'est aussi question de mode" 16

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"C'est avant tout un centre de recherche et non un cabinet de conseil" 19

"C'est un centre de recherche pas un centre de profit" 19

"S'ils voulaient ils pourraient se faire des c en or comme conseil" 19

"Il y a un quiproquo entre entreprise, capitalisme et ISEOR chercheur" 12

LES DIMENSIONS POLITIQUES DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

LE MSE EST UNE REPONSE AUX CRISES ECONOMIQUES

"Il faudrait communiquer que le MSE correspond au contexte actuel de crise : management global, stable, stratégique, durable" 4

"Origines des crises de délocalisation : 1°) de la tête de l'état aux PDG, il n'y a plus de racines territoriales, recherche du profit à court terme sans état d'âme" 1

"Origines des crises de délocalisation : 2°) relayé par l'enseignement" 1

"La crise actuelle va inciter les entreprises à s'orienter vers le MSE, celles qui l'ont déjà vont s'en sortir" 10

"C'est une réponse pertinente à la situation économique actuelle" 12

"C'est un projet unificateur avec écoute des gens Botton>>>up" 7

LE MSE POURRAIT DEVENIR UN COURANT PATRONAL OU POLITIQUE

"Plus d'implication dans la vie politique et économique" 12

"Vendre la notion d'élément fédérateur, nécessaire en cette période" 6

"Pour réussir à travailler ensemble, il faut passer par l'individu" 6

"C'est un management humaniste à opposer à un management technique" 7

"Il faut expliquer que c'est un courant de pensée et parlons d'évangélisation des patrons" 3

"il faudrait une Sécurité Sociale des patrons qui rembourserait

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

les entreprises implantant le MSE" 1

"C'est un mouvement pouvant influencer les gouvernements" 3

"Ça correspond à l'esprit gaullien, participations, 3e voix..." 8

"Les capitalistes s'en foutent du MSE, il n'y aura pas de groupe du CAC 40 pratiquant le MSE, ils sont trop axés sur le court terme, le cours de l'action..." 8

"Ils peuvent seulement se servir du MSE comme prétexte" 8

"C'est un outil utile pour les PME et les associations" 8

LE MSE EST UN VECTEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA RSE

"Le Développement Durable peut être un bon vecteur de communication du MSE" 3

"Le MSE tend vers la Justice Organisationnelle donc le DD" 97

"Le DD et l'entreprise citoyenne comme vecteur" 5

"Le MSE support du DD" 6

"Le Développement Durable est concurrent et à la mode, mais le MSE est une réponse innovante pour y parvenir" 16

"La notion d'équilibre entre économique et humain est porteur d'avenir" 12

LE MSE EST UN COURANT DE PENSEE RECONCILIANT LE CAPITALISME ET L'HUMAIN

"C'est du capitalisme à finalité humaniste" 16

"C'est une solution possible pour éviter une approche épidermique à l'économique et le management" 16

"L'humain est présent dans le procès" 16

"Le capital humain n'appartient pas à l'entreprise (prédation délictuelle)" 21

"On ouvre l'horizon des gens, on leur donne un sens à leur travail" 5

"C'est du management humaniste, basé sur la qualité du dialogue" 5

"C'est presque une philosophie, ça part de l'humain pour une finalité économique" 7

"Management humaniste, c'est peut-être fort, mais il met en équation la méthode et les valeurs" 8

ANNEXE 7 Dirigeants et managers : Phrases-témoins par étapes (SEGESE G.) NOV 10

"Les entreprises, est-ce le bon étage? Plutôt les Valeurs." 3

"Le MSE c'est aussi un projet de société" 8

"Les jeunes ont besoin de quelque chose de nouveau en management, c'est une réponse à une attente" 10

"Le MSE c'est l'anti SAP" 9

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

«Nous nous sommes servi d'une variante du logiciel SEGESE qui est utilisé par l'ISEOR pour l'analyse qualitative des phrases témoins relevées lors de ses diagnostics en entreprise. Ce logiciel nous a contraint à un travail de création et de structuration spécifique à notre recherche en créant nos propres thèmes et nomenclatures sous SEGESE G.» p 93

Nous présentons ci-après le document de travail tel qu'il ressort du logiciel SEGESE G.

NB

- La codification des 5 interviewés a été effacée de l'annexe par mesure de confidentialité.
 - MSE= management socio-économique.
 - Projet socio-économique = projet de management socio-économique.
-

LA GENÈSE DES PROJETS SOCIO-ÉCONOMIQUES

L'ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION

LA DÉMARCHE EST APPLIQUÉE SUITE A UNE CONTRAINTE EXTÉRIEURE OU A L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

"La perception d'une menace pour l'avenir de l'entreprise (c'est différent de menaces objectives qui sont non conscientes)"

"C'est difficile quand il y a des méthodes de gestion en place avant l'implantation et des cadres supérieurs formatés (école d'ingénieurs, ESC...) ...encore une nouvelle méthode..."

"La durabilité peut être forte sans menace économique à court terme : Pasquier, notaires"

"La réussite dépend de l'intériorisation et la perception d'une menace"

**LES ACTEURS DES PROJETS
SOCIO-ÉCONOMIQUES**

L'EXEMPLARITÉ DU DIRIGEANT CONDITIONNE LA RÉUSSITE DU MSE

**L'IMPLICATION PERSONNELLE DU DIRIGEANT EST UN ÉLÉMENT
MAJEUR DE RÉUSSITE DES PROJETS**

"Une réelle volonté politique du dirigeant : présent, impliqué dans la négociation, qui comprend son rôle actif et qui est prêt à faire évoluer ses pratiques"

**L'EXEMPLARITÉ DU DIRIGEANT CONDITIONNE LA RÉUSSITE DU
PROJET**

"C'est négatif quand un dirigeant est positif MAIS qui ne se remet pas en cause en cours de négo"

"Ça ne marche pas quand les gens s'aperçoivent qu'il s'en sert qu'à son profit"

"Le dirigeant est acteur et porteur de la démarche"

"Les éléments favorisant la durabilité du MSE : l'implication du dirigeant, le degré de perception d'une menace stratégique, l'intensité du pilotage par la direction, la dose de l'investissement (intensité d'énergie dans le processus)"

**LA CONVICTION PERSONNELLE DU DIRIGEANT CONDITIONNE LA
RÉUSSITE DE L'INTERVENTION**

"Ça ne peut vivre que par une forte impulsion hiérarchique qui perdure"

"La durabilité part d'une logique fragmentée et globale partagée par les managers"

"Il faut un pilote pour piloter"

"Un dirigeant décideur et décidé"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

IL FAUT QUE LE DIRIGEANT POSSÈDE CERTAINES QUALITÉS PERSONNELLES

"La qualité d'écoute du dirigeant, sa confiance à priori dans l'ISEOR, sa patience, son sens de la pédagogie"

"La modestie n'est pas la principale qualité des dirigeants; il faut appliquer à soi-même, avec humilité, une technologie invisible"

LES VALEURS SOUS TENDANT LE MANAGEMENT SOCIO ÉCONOMIQUE RENFORCENT LA CONVICTON DES DIRIGEANTS ET MANAGERS

"Le dirigeant doit avoir une conception du management qui accorde une place à l'humain, dans l'économie de l'entreprise"

"Le MSE subsiste tant qu'il y a un processus de construction basé sur la contractualisation, la participation de la maîtrise, de L'encadrement de proximité avec une qualité d'écoute de la direction, c'est ça l'esprit du MSE"

"Tant mieux si ça répond à des valeurs personnelles ; l'important C'est que cela soit rentable pour l'entreprise : est-ce rentable?"

LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

L'INTERVENTION NÉCESSITE UN ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS NON PRÉVU DANS LE PROCESSUS D'IMPLANTATION DE L'ISEOR.

"Il y a dans chaque intervention, une face technique et une face humaine"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

LES CAUSES D'ARRÊT DES PROJETS SOCIO-ÉCONOMIQUES

LES CAUSES D'ARRÊT INTERNES

LES PROJETS ARRÊTÉS SONT DUS A DES CAUSES INTERNES

(Assez souvent)

"Le dirigeant est prisonnier des enjeux politiques"

LES PROJETS S'ARRÊTENT SI LES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES ESCOMPTEES NE SONT PAS RÉALISÉS

"La pression du temps, de résultat à court terme"

LES ÉCHECS PEUVENT ÊTRE DUS A DES PROBLÈMES D'IMPLANTATION

*"Les rares échecs sont dus à des problèmes d'implantation
HORIVERT (décentralisation synchronisée non respectée)"*

"Les risques d'échecs sont liés à la mauvaise implantation du trièdre"

"C'est souvent lié aux personnes : dérive acceptée dès le démarrage, intervenants pas assez fermes"

"J'ai vu HS arrêter un projet et une autre fois quitter la société après un tiers de l'intervention"

LES CAUSES D'ARRÊT EXOGÈNES

UN CHANGEMENT D'ACTIONNAIRE, D'ORGANISATION OU DE DIRIGEANT EST CONSIDÉRÉ COMME UN RISQUE POTENTIEL D'ARRÊT

*"Les facteurs exogènes sont-ils un prétexte ou une vraie cause ?"
"C'est normal que les projets s'arrêtent à un certain moment"*

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

LES PROJETS ARRÊTES SONT DUS A DES CAUSES EXOGÈNES

"C'est vrai qu'un mouvement spéculatif sur une matière première importante (saumon, pâte à papier...) déstabilise l'entreprise"

"Les échecs que j'ai connus sont dus à des départs, directs ou indirects, de dirigeant"

"C'est lié à des personnes (un nouveau dirigeant avec un copain consultant avec qui il a déjà travaillé)"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DES PROJETS

LES RELATIONS AVEC L'INTERVENANT

LA RÉUSSITE DE L'IMPLANTATION DÉPEND DE LA QUALITÉ DE L'INTERVENANT NON ISEOR

"Si un intervenant ne passe pas, pas de durabilité"

LE PROFESSIONNALISME DES INTERVENANTS DE L'ISEOR EST GAGE DE RÉUSSITE DE L'INTERVENTION

"Il faut un bon feeling entre le dirigeant et le consultant"

*"Le transfert ne peut se faire que dans la rigueur difficilement
réalisable sans l'accompagnement d'intervenants expérimentés"*

LES OUTILS DE MANAGEMENT

IL FAUT SURTOUT NE PAS CHANGER LES OUTILS ET LE PROCESSUS D'INTERVENTION

"La durabilité est liée au trièdre : Outils+Processus+Politique"

*"Les outils, ce sont des objets, immobilisations qui restent, qui
durent"*

*"Le processus, s'est ancré dans une logique de réponses à des
problèmes"*

MÊME SI ILS SONT LOURDS ET ASTREIGNANTS

"Il faut des critères techniques

1°) Une ossature, un squelette pour changement : le trièdre

2°) un planning : 12 mois pour changer

*3°) un espace : Horivert (et non une tache d'huile qui fera tout
fonctionner)" 24*

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

LES RELATIONS AVEC LE TEMPS

L'ADHÉSION DES ACTEURS ET LA MAITRISE DES OUTILS SE FAIT PROGRESSIVEMENT

"La non signature d'un projet n'est pas un problème : c'est la non réussite qui en serait un ; donc, la négociation est longue"

LA DÉCISION DE L'INTERVENTION SE FAIT APRÈS UNE PÉRIODE DE MATURATION NÉCESSAIRE A UNE CONFIANCE MUTUELLE ENTRE INTERVENANTS ET DIRIGEANTS

"Les arrêts en cours d'intervention sont rares car le processus de négociation est long et il y a signature d'un contrat de recherche"

"Une relation interpersonnelle entre consultants et dirigeants dans une relation contractuelle marchande"

LES AMÉLIORATIONS SONT PROGRESSIVES ET CUMULATIVES

"Des outils pertinents demandent du temps pour être compris et assimilés"

"La durabilité c'est ce qui reste avec le temps"

"Il faut 5 ans pour se constituer un MSE, ça ne s'achète pas à un salon, c'est un investissement incorporel et un avantage concurrentiel"

LES POINTS D'AMÉLIORATIONS DE LA DURÉE DE VIE DES PROJETS SOCIO-ÉCONOMIQUES

LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

PAR UNE MAINTENANCE SYSTÉMATIQUE ET PÉRIODIQUE AVEC ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS

"Pendant 15 ans, l'ISEOR disait 'on vous aide à implanter, après vous avez les clés, à vous de le maintenir' "

"On pensait que les outils garantissaient la maintenance"

"A partir e 2000, l'ISEOR a évolué dans son mode d'intervention en distinguant 4 phases : 1°) L'implantation (12 mois), 2°) la généralisation, 3°) l'approfondissement (modules) et 4°) la maintenance allégée ou forte"

"Il y a durabilité là où il y a maintenance (Pas, CCI, For..)"

"Depuis 10 ans, nous (ISEOR) préconisons une maintenance"

"Nous sommes conscients que nous avons laissé des projets partir sans maintenance"

"La maintenance avec l'ISEOR apporte une énergie extérieure (entropie), une sorte de piqure de rappel, de toilettage"

PAR UN ÉVALUATION DU PROJET APRÈS QUELQUES ANNÉES

"Une analyse quantitative OBLIGATOIRE après quelques années et un témoignage en colloque"

"Faire une évaluation économique le plus tôt possible en groupe de pilotage avec un lien avec le P&L, pas seulement les coûts cachés"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

PAR UNE APPROCHE PLUS MODERNE ET PLUS SOUPLE DE L'IMPLANTATION

"Il faut garder les principes fondamentaux, soigner l'emballage et raccourcir le processus en temps"

LA COMMUNICATION

LE MSE EST MAL CONNU DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

"Nous avons tous à développer cette approche : quand verron- nous un dirigeant faire un article dans le Figaro pour expliquer sa démarche et ses succès"

"Non connu : c'est un prétexte, un aveu de non maturité commerciale"

LA COMMUNICATION PENDANT LE PROJET RENFORCE LA CRÉDIBILITÉ DU PROJET DOIT ÊTRE AMÉLIORÉE

"En communication, il ne faut pas tout mâcher ; ça oblige les managers à convaincre leur troupe"

LA COMMUNICATION POURRAIT ÊTRE MODERNISÉE

"La communication peut se faire aussi par la voie scientifique par la diffusion de connaissances validées"

LA COMMERCIALISATION

LE MSE POURRAIT ÊTRE MIEUX VENDU

"L'ISEOR est devenue une marque, garantie de pérennité si on l'entretient"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

LES RÉSEAUX

LE MSE PEUT SE DÉVELOPPER GÉOGRAPHIQUEMENT

"Le développement du MSE a été plus rapide au Mexique qu'en Belgique, plus rapide en Belgique qu'en France ; pourquoi ?"

LE MSE PEUT SE DÉVELOPPER PAR D'AUTRES RÉSEAUX

"Il faudrait s'accrocher une structure (ESC, Université, Grande École) pour une formation initiale et continue des futurs managers"

"Développer un réseau mais attention de ne pas perdre son âme "

UN RÉSEAU ANIME SOLIDARISERAIT LES UTILISATEURS DU MSE

"C'est vrai qu'on n'a pas gardé contact avec eux, pour une relance d'intervention"

"Il faut une maintenance minimum des entreprises et des consultants avec un centre de ressources à l'ISEOR"

UN LOBBYING AUPRÈS DES INTERVENANTS DU MONDE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE POURRAIT FAIRE CONNAÎTRE LE MSE

"Un peu de lobbying aiderait, appelons ça contacts rapprochés et constants avec des organismes proches des entreprises"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

LES RELATIONS AVEC LES CONSULTANTS

DES CONSULTANTS FRANCHISES ET PILOTES PAR L'ISEOR POURRAIENT DÉVELOPPER LE MSE

"La notion de franchisé est basée sur un réel partenariat qu'il faudrait mieux structurer et piloter"

"Le développement de franchisés surtout 'sympathisants' a été un échec"

"La réussite d'un réseau passera par des franchisés ayant fait le deuil de leur métier de dirigeant, ayant un professionnalisme d'intervention socio-économique, ne venant pas forcément du conseil ou du consulting et ayant une certaine humilité"

UNE CERTIFICATION DES CONSULTANTS ET DES CLIENTS RENFORCERAIT LE MSE

"Le trièdre, c'est l'esprit; s'il est gradué il pourrait être une carte pour l'évaluer"

"Une certification 'ISO-ISEOR' "

"La certification existe déjà au Mexique et au F..., il faudrait la formaliser"

"On pourrait aussi certifier des Dirigeant MSE, avec une évaluation des 3 axes du trièdre avec une échelle"

L'ISEOR ET LE M S E ÉVOLUENT

L'ISEOR ET LE M S E ONT ÉVOLUE, ÉVOLUENT ET ÉVOLUERONT

"La question n'est plus de démontrer que le MSE est efficace. La démonstration est terminée. Mettre des passerelles avec ceux qui le font à leur manière. Pardonnez-nous d'avoir été discrets, nous changeons de stratégie"

"Depuis 10 ans, nous (ISEOR) nous préconisons une maintenance"

"C'est vrai que le MSE est incarné par HS, mais depuis 3 ans ça bouge"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

*"Depuis 10 ans, j'ai participé à l'implantation de nouveautés :
nouveaux modules, amélioration des méthodes d'intervention et de
fonctionnement interne, compétences des intervenants"*

"Le MSE est assez souple pour être adaptable et adapté"

APRÈS L'ARRÊT DES PROJETS

L'ÉVOLUTION DES OUTILS

APRÈS L'INTERVENTION, LES OUTILS ONT TENDANCE A ÊTRE ADAPTES

"Les outils sont laissés à l'abandon si ça crée plus de problèmes que ça n'en résout"

"En terme d'outils, c'est le CAPN et le PAP qui font le MSE et il y a risque de dérive"

"Les outils qui restent : le PAP, le Pasintex et la fiche de résolution qui est souvent interprétée"

"Il applique le MSE comme un enfant de 6 ans"

ÉVOLUTIONS DES DIRIGEANTS ET MANAGERS

APRÈS LE DÉMARRAGE DE L'INTERVENTION LES DIRIGEANTS ET MANAGERS VEULENT PRENDRE LEUR AUTONOMIE VIS-A-VIS DE L'ISEOR

"Certains dirigeants se croient assez intelligents pour mettre en place 'leur' méthode basée sur le MSE"

"Quand l'intervention est finie, il y a un phénomène de 'meurtre du père';"

"Rideau ! Comme si ils disaient ' c'est notre méthode, maintenant! "

CEUX QUI CONTINUENT A PRATIQUER LE MSE, ONT LE SENTIMENT QUE LE MSE EST DEvenu LEUR MODE DE FONCTIONNEMENT

"La durabilité, c'est ce qui reste dans la tête des dirigeants et managers"

"Est-ce que cela change durablement la façon de raisonner du dirigeant ?"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

L'ÉVOLUTION A LONG TERME DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

L'ÉVOLUTION DE L'ISEOR

L'AVENIR DU MSE DÉPEND BEAUCOUP DE SON FONDATEUR

"L'âge du capitaine ? Pas important si on est dans une logique d'essaimage"

LES RELAIS POUR UNE RELÈVE NE SONT PAS ÉVIDENTS

"Dans 10 ans ? Un noyau suffisant avec un chef"

"Il y a un mode d'organisation à trouver à l'ISEOR pour pérenniser la méthode"

"C'est un pari difficile de trouver des intervenants moins rémunérés qu'un intervenant interne ou un consultant ; c'est un sacerdoce"

L'ISEOR EST AVANT TOUT UN CENTRE DE RECHERCHE ET NON UN CABINET D E CONSULTANTS

"Nous ne sommes pas une équipe comme en entreprise mais il y a de l'affect entre les personnes"

"L'important c'est d'être connu ou être durable ? C'est la différence entre notoriété et démarche scientifique"

"Le risque c'est une reprises de pâles imitations sans connaissance de l'historique, de la construction de la théorie de l'ISEOR"

"Nous ne sommes pas une entreprise, nous ne sommes pas des consultants, nous sommes des universitaires qui faisons de la recherche intervention"

"Le risque c'est que les demandes de recherches intervention disparaissent"

"Le MSE doit avancer masqué au milieu des bagarres de fonds de commerce entre le monde du consulting et de l'université"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes

(SEGESE G) Nov. 10

"C'est un combat illusoire de vouloir changer l'Université"

LES DIMENSIONS POLITIQUES DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

LE MSE EST UN COURANT DE PENSÉE RÉCONCILIANT LE CAPITALISME ET L'HUMAIN

"Le MSE c'est une certaine idée du capitalisme et de l'humain"

"Ce n'est pas une méthode philosophique humaniste mais la vraie raison de la durabilité c'est que ça apporte aux organisations pour les rendre plus durablement performantes"

"Cela concerne tous ceux qui acceptent de gagner de l'argent (économique) en faisant accroître le potentiel humain (socio)"

ANNEXE 8 Intervenants-chercheurs : Phrases-témoins par étapes
(SEGESE G) Nov. 10

ANNEXE 9 Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

DESMAISON Gérard Nov-10/ 1^{er} trim. 2011

DURABILITE DES METHODES DE MANAGEMENT INTERVIEWS DE COLLABORATEURS AYANT TRAVAILLE AVEC L'AUTEUR IL Y A 20 ANS

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
1	2	1	Après l'arrêt, les outils ne sont plus utilisés	<i>après, je n'ai pratiqué aucun des outils par manque d'imprégnation</i>
		1		<i>PAP, CAP, diagnostic, je n'en ai plus de souvenir</i>
1	7	1	Après l'arrêt, les outils sont adaptés	<i>Ils (les nouveaux actionnaires) nous ont fait plaisir en gardant quelques outils, puis ça s'est effrité</i>
		1		<i>J'ai gardé les PAP pour moi, pour mes équipes</i>
		1		<i>Tu sais, les bonus de fin d'année c'est comme les CAP</i>
		1		<i>Ils (les nouveaux actionnaires) ont adapté le tracé du CAP, puis c'est redevenu pur jus BSN</i>
		1		<i>J'ai essayé de contribuer à appliquer les outils mais ça a vite dérapé</i>
		1		<i>J'ai gardé le PAP et la grille de compétence</i>
		1		<i>j'ai gardé ce qui m'a servi : les PAP et l'esprit des CAPN</i>
1	3	1	Cela a facilité la transition entre deux modes de management	<i>les CAP écrits m'ont permis de ne pas être grugés dans les changements d'organisation</i>
		1		<i>La transition s'est bien passée parce qu'elle a été intégrée dans les PAP et les CAP</i>
		1		<i>Je trouve qu'entre BSN et Tremplin, il y a eu une bonne transition</i>
1	1	1	Certains sans contact avec l'ISEOR, par non relance de l'ISEOR	<i>Non pas de contacts, si ce n'est avec un de ses prêtres : GD</i>

ANNEXE 9 Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
1	2	1	C'est un moyen de prendre le pouvoir en entreprise	Ah oui Tremplin, le truc à X(PDG) avec ses gourous
		1		Cela a servi à X (PDG) à prendre le pouvoir
1	2	1	C'est un processus piloté par la direction et mystérieux	Dommmage de ne plus avoir les mêmes moyens financiers
		1		L'impact sur la société, la décision d'arrêter ou de continuer : Il faut demander cela aux dirigeants
1	7	1	La conviction personnelle du dirigeant conditionne la réussite de l'intervention	Tu y croyais, t'étais sympa et on n'avait pas le choix
		1		Qu'est-ce que tu nous as emm...és avec ton tremplin !
		1		Chez B. Et avec des gens qui y croyait
		1		Sous l'impulsion de GGGG, qui était alors mon responsable hiérarchique
		1		Il faut remettre les choses à leur place, tout dépend du patron, du boss, de sa personnalité, du souffle qu'il impulse quelle que soit la méthode de management
		1		Ca ne pouvait pas marcher : on n'était pas prêts et le patron était contre
		1		C'était très lié à XX (dirigeant), une fois parti c'était fini même si toi tu continuais
1	2	1	La formation par l'ISEOR a été considérée comme trop universitaire	Ah oui, l'ISEOR, j'ai le souvenir d'universitaires, des idéalistes, loin de l'entreprise, des réunions et du papier
		1		On avait l'impression que c'était un peu comme le pape qui parle de contraception
1	2	1	la réussite repose sur une stabilité économique et de l'organisation	Il aurait fallu plus de temps et des grands chefs (directeurs) stables
		1		Une nouvelle méthode et on était toujours en perte.
1	1	1	L'attachement à des valeurs	J'aimais bien la philosophie qu'il y avait derrière tout ça
1	1	1	Le changement de méthode de management est difficile	Le changement d'actionnaires et d'organisation a été dur à vivre

ANNEXE 9 Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
1	18	1	Les managers privilégient leur survie dans l'organisation	<i>Qu'est-ce que tu crois? Je n'allais pas quitter mon poste pour rester Tremplin</i>
		1		<i>Tremplin, ça porte bien son nom: après ça a été direct dehors</i>
		1		<i>On a résisté, mais ça n'a duré qu'un temps</i>
		1		<i>Comment peux-tu lutter ? Ils ont le capital, la culture et la hiérarchie</i>
		1		<i>On nous a fait comprendre que ce n'était plus à l'ordre du jour</i>
		1		<i>Dans l'usine les syndicats ont repris le pouvoir et on ne savait plus ce qui se passait</i>
		1		<i>Tu crois que je me pose toutes ces questions</i>
		1		<i>Faire et défaire c'est toujours travailler</i>
		1		<i>En gros, à peu près tous les cadres ont quitté B.suite au rachat</i>
		1		<i>C'est toujours pareil, un nouvel actionnaire, un nouveau patron, son organisation avec ses hommes et ses consultants</i>
		1		<i>On perd 6 mois à chaque fois dans les projets, les relations entre services, départements, des nouveaux outils à apprendre</i>
		1		<i>Dans tout ce bordel, il faut trouver sa place et survivre, et sans péter les plombs</i>
		1		<i>Aujourd'hui, ça ne marcherait pas, car mes gens sont trop individualistes, moins impliqués dans leur entreprise</i>
		1		<i>La vie ce n'est plus forcément son job</i>
		1		<i>Les jeunes sont plus centrés sur leur vie familiale et personnelle et ont pris de la distance vis à vis d de l'entreprise</i>
		1		<i>A chaque fois, ça a été changement de DG, remise en cause du management précédent, des équipes, une réorganisation et des licenciements</i>
		1		<i>Ça demande une adaptabilité sans limite, non concevable à l'époque, demandant d'être soumis à son manager, sinon c'est la porte.</i>
		1		<i>Chacun campait sur ses positions et défendait son poste</i>

ANNEXE 9 Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
1	7	1	Le MSE crée du lien entre les acteurs	<i>Si on est encore copains, c'est grâce à Tremplin</i>
		1		<i>L'ambiance était cassée</i>
		1		<i>Plus de vrais dialogues avec mon n+1, pas de contraintes à les appliquer</i>
		1		<i>Le 3C ça a vraiment existé et était authentique</i>
		1		<i>Tu me donnais la trouille lors de nos entretiens mais je les attendais pour qu'on s'explique</i>
		1		<i>J'ai le souvenir de liens profonds, de collègues devenant des amis,</i>
		1		<i>Si on continue à être amis, c'est qu'il s'est passé quelque chose de fort entre nous. Mais est ce grâce à Tremplin?</i>
		1		<i>J'ai bien aimé travaillé avec cette méthode et avec toi</i>
1	3	1	le MSE est mal connu des entreprises et organisations	<i>De toute façon, ce n'est pas très répandu à ce que j'en sais</i>
		1		<i>Je me souviens de Tremplin, mais pas de 'management socioéconomique'</i>
		1		<i>Je ne sais pas ce qu'est devenu ce type de management. Pour moi un très bon souvenir</i>
1	1	1	Le MSE n'a rien apporté à certains managers	<i>Ça ne m'a rien appris de nouveau sauf à gérer mon temps</i>
1	4	1	Le MSE nécessite un accompagnement RH	<i>Savall + Marechal ça passait, SAVALL tout seul ca pétait</i>
		1		<i>"Cascade" nous avait préparés</i>
		1		<i>J'y ai surtout approché la connaissance et le contrôle de soi dans le management des équipes avec Marechal (consultant RH)</i>
		1		<i>Une formation au management préalable des chefs de poste aurait été préférable</i>
1	1	1	Les aspects qui freinent l'implantation : des méthodes et des modes de fonctionnement existants	<i>Ce qui a été le plus difficile ce sont les freins liés à l'introduction d'une nouvelle culture : « encore un truc qui vient d'Evry (du siège)», « ils se sont encore fait plaisir ».</i>
1	2	1	les projets arrêtés sont dus à des causes exogènes	<i>Dès que X (dirigeant) est parti, c'était fini</i>
		1		<i>D'accord achat de BSN, mais aussi manque de consensus</i>

ANNEXE 9 Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
1	2	1	les projets arrêtés sont dus à des causes internes	<i>Ils voulaient un leader qui les entraîne et pas devenir manager eux-mêmes</i>
		1		<i>Il y avait trop de luttes de pouvoir entre chefs et entre directeurs</i>
1	2	1	c'est considéré comme un processus lourd et rigoureux	<i>Le plus dur c'était de remplir des documents, manuellement, tous les jours (gestions du temps, actions, etc.)</i>
1		1		<i>Quel fossé entre des profs de fac et des manuels !</i>
1	3	1	Regret d'une ambiance de travail, liée au processus 3C	<i>Je n'ai jamais pu retrouver cette ambiance de travail</i>
		1		<i>Un bon souvenir</i>
		1		<i>Ça a marché parce qu'on y a mis beaucoup de convivialité</i>
1	7	1	un arrêt subi mais bien venu	<i>C'était un peu marche ou crève, ça a fait du bien quand ça s'arrête</i>
		1		<i>Pas de regrets marqués, du fait des chapelles pro et anti TREMLIN</i>
		1		<i>Le siège n'y croyait pas, mon patron non plus, on suivait</i>
		1		<i>L'arrêt : Cela a été un soulagement pour la base et la maîtrise à qui on demandait trop.</i>
		1		<i>On aurait pu faire sans l'ISEOR, en économisant de l'argent et du temps (les réunions...)</i>
		1		<i>Pour la plupart des gens, ça a été un grand ouf !</i>
		1		<i>Ça a été vite oublié car ça dérangeait beaucoup</i>
1	11	1	C'est une méthode appréciée alliant performance et motivation	<i>On était très bon et on se marrait.</i>
		1		<i>Le CAP était un plus en terme financier, ça motivait à être performant et être tremplin</i>
		1		<i>On était en avance sur ce qui se passait à l'époque</i>
		1		<i>Cela a créé une bonne équipe DAF et une motivation</i>
		1		<i>Opération tendant à améliorer l'efficacité de l'entreprise et donc sa rentabilité.</i>
		1		<i>Cela a apporté l'apprentissage d'une nouvelle culture commune.</i>
		1		<i>Une méthodologie commune. Permettant d'aller dans le même sens</i>
		1		<i>Les sardines du banc de sardine se mettant à nager dans le même sens. Et se télescopent de moins en moins</i>

ANNEXE 9

Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
		1		<i>Après le rachat, on travaillait au ralenti, on ne faisait que notre boulot, plus de projets d'avenir</i>
		1		<i>Avec BSN, on avait l'impression de tourner au ralenti, on s'emmerdait</i>
		1		<i>Une ambiance extraordinaire, très conviviale mais on était bons, sérieux, pro, impliqués</i>
	7	1	un tremplin pour un développement professionnel	<i>J'ai beaucoup appris : avoir des objectifs, à les remplir à demander des moyens, à expliquer les non atteintes le cas échéant, à gérer mon temps</i>
		1		<i>J'ai appris en formant mes collaborateurs !!!</i>
		1		<i>J'y ai appris le concept des coûts cachés, et des méthodologies d'appréhension</i>
		1		<i>Ça m'a aidé dans ma carrière professionnelle, par l'approche globale, par l'acquisition de reflexes 'professionnels', parce que j'y ai appris dans le management des hommes</i>
		1		<i>La façon de préparer les CAP m'ont aidé par la suite à négocier des objectifs et mon bonus de fin d'année</i>
		1		<i>Les outils m'ont aidé à survivre et progresser, mais c'est dur tout seul.</i>
		1		<i>J'ai appris à être chef, à superviser</i>
1	14	1	une méthode parmi d'autres vécues en entreprise	<i>Tremplin, ça a duré 3 ans seulement, après j'ai eu plein de patrons avec des méthodes différentes</i>
		1		<i>Après, on est passé à autre chose</i>
		1		<i>Tu sais c'est vieux, il y a plus de 20 ans, de l'eau est passée sous les ponts</i>
		1		<i>Je ne t'ai pas répondu parce que ça a duré quatre ans, c'était il y a 25 ans et que depuis j'en ai connu des méthodes pour gérer des hommes</i>
		1		<i>J'ai connu il y a longtemps chez B. mais pas du tout dans les sociétés qui ont suivi</i>
		1		<i>Je n'ai pas connu ce type de gestion dans les différentes sociétés ou groupe qui ont racheté ce département</i>
		1		<i>Je pense que toutes les méthodes deviennent de plus en plus en plus éphémères :</i>
		1		<i>J'ai bossé 35 ans et ça a duré 4 ans</i>
		1		<i>Tremplin, ça ne m'évoque rien, il s'est passé tellement de choses depuis</i>

ANNEXE 9 Collaborateurs Phrases-témoins 1er trim. 2011

IC	PT/IC	PT	IDÉE-CLES (IC)	PHRASES TEMOINS (PT)
		1		<i>Ça ne nous rajeunit pas</i>
		1		<i>J'ai dû appliquer les outils mais ça ne m'a pas manqué</i>
		1		<i>Après, ce n'était plus jamais pareil</i>
		1		<i>Si les autres te répondent pas c'est que ça les emmerde de parler de ce qui s'est passé il y a 25 ans</i>
		1		<i>De toute façon, chaque patron à sa méthode. Maintenant c'est juste différent, mais on bosse toujours autant</i>
	1	1	les valeurs du management socioéconomique	<i>Pourtant c'était très séduisant dans sa philosophie</i>
24	113	113	TOTAL	
IC		PT		
			A classer	<i>"Malgré tout, on était toujours en perte la deuxième année" "j'aimais bien la philosophie qu'il y avait derrière tout ça. "</i>

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

Ce document de travail a été restitué à 16 personnes, complétées par d'autres interviews et contacts dans les colloques ISEOR. Il a contribué, dans une période de la construction de la recherche, comme d'autres outils du chercheur, à définir les conditions de durabilité des projets de management socio-économique qui ont été légitimées par un calibrage final (p199) qui ont eux-mêmes contribué à définir les conditions de durabilité des méthodes de management.

« Pour chaque thème développé, nous avons considéré les idées-clés comme des descriptions de la vision des acteurs, comme des hypothèses descriptives. Pour chacune d'elles, nous avons cherché quelles en seraient :

- les hypothèses explicatives : des hypothèses descriptives peuvent avoir des hypothèses explicatives propres ou des racines communes. Elles sont une interprétation ou une explication des phénomènes observés.
- quelques hypothèses suggestives ou prescriptives : ce sont des essais de prédiction, ce qu'il faudrait faire pour changer les hypothèses descriptives, des recommandations, des sources d'actionnabilité basées sur notre expérience professionnelle et l'observation du terrain. Certaines hypothèses prescriptives peuvent être déjà en place mais sont méconnues des acteurs, d'autres sont en cours, d'autres sont à implanter. .» p 97.

Nous avons conservé dans ce document de travail le terme « prescriptives » bien que le terme « suggestives » soit plus approprié à une recherche-action où l'actionnabilité s'arrête à l'appropriation de recommandations par les acteurs.

<p>GD Avril 11</p> <p style="text-align: center;">THEMES GENESE DES PROJETS</p>	MSE =management socio-économique		
	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
	La démarche est appliquée suite à une contrainte extérieure.	C'est la perception d'une menace (réelle ou non) qui est le fait déclencheur. Les dirigeants ont besoin d'une méthode pour se rassurer sur leur avenir dans leur organisation et les aider à maîtriser la complexité.	Certains cabinets de consulting utilisent cette notion pour "vendre" du conseil (en complète contradiction avec les principes de la recherche opérationnelle pratiquée par l'ISEOR).
	Les dirigeants ont appris l'existence du MSE par :		
	Une démarche volontaire	C'est l'attachement à certaines valeurs qui conduit au MSE.	Communiquer sur les valeurs soutenant le MSE.
	Par hasard	Le MSE est mal connu du monde de l'entreprise.	Une nouvelle politique de communication a été mise en œuvre et reste à développer.

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

LES ACTEURS	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
ROLE DU DIRIGEANT			
	C'est une personne, le dirigeant, qui décide d'implanter le MSE dans les entreprises	Les valeurs sous tendant le MSE renforcent son engagement.	Communiquer sur les valeurs soutenant le MSE.
	La réussite du projet dépend du dirigeant	C'est pour asseoir son autonomie, autorité, pouvoir, égo.	La création d'un profil type ou une grille de compétences /comportements des dirigeants MSE éviterait les risques de non adhésion du dirigeant et ferait gagner du temps aux Dirigeants et Intervenants.
		Parce qu'il est convaincu, convaincant et exemplaire.	
		Il doit posséder certaines qualités personnelles (auto satisfaction ?)	
LES AUTRES ACTEURS DE L'ORGANISATION			
	Les Dir & man expriment un besoin d'accompagnement des personnes non prévu dans le processus d'implantation.	Tout changement induit un effort et /ou une remise en causes de valeurs et convictions personnelles.	Un accompagnement des acteurs par un politique RH, en relations interpersonnelles et comportementales, permettrait à la méthode d'être implantée et incrustée plus rapidement et favoriserait la mise en valeur des potentiels humains (à intégrer dans le processus d'implantation du MSE).
		Les potentiels humains individuels ont des pouvoirs d'adaptation différents à une méthode collective et normative.	
	Les nouveaux venus après l'implantation nécessitent une intégration spécifique.		A intégrer dans le processus de maintenance périodique.
	Des acteurs clés peuvent partir en cours de projets.	Tout changement implique la contribution de tous les acteurs et donc leur mise à niveau.	

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
LES FACTEURS DE REUSSITE assurent la durabilité des méthodes de management			
LES RELATIONS AVEC L'INTERVENANT	La qualité et la rapidité de la formation favorisent l'implantation.	L'implantation est soutenue un processus formalisé et rodé (scientifique).	Un processus de maintenance systématique et périodique et une certification des intervenants et des entreprises pratiquant cette méthode pourrait garantir la pérennité de la méthode dans les entreprises.
	Le professionnalisme de l'intervenant est gage de réussite.		
	L'appartenance à un centre de recherche en management rassure les Dirigeants et managers.	Implantation menée par des pratiquants de la recherche intervention (et non par des consultants).	La Recherche-Intervention Française demande à être soutenue politiquement par les pouvoirs publics, l'Université et les entreprises.
	Malgré le manque d'expérience des intervenants débutants.	La recherche intervention manque de relève en compétences.	
	Les dirigeants ont la volonté de prendre rapidement leur autonomie vis-à-vis des intervenants en personnalisant les formations, communications et outils. Les intervenants veulent préserver la méthode (théorie, processus, outils).	Deux mondes et deux logiques à finalité opposée : les dirigeants et managers sont préoccupés par des retombées économiques à court terme, alors que les intervenants visent l'universalité d'une méthode.	Une meilleure coopération entre le monde des entreprises et le monde académique favoriserait la pérennité des méthodes dans les entreprises.
LES OUTILS DE GESTION	Il ne faut pas changer le processus et les outils d'intervention.	L'implantation est soutenue par un processus formalisé et rodé (scientifique).	Un processus de maintenance systématique et périodique et une certification des intervenants et des entreprises pratiquant cette méthode pourrait garantir la pérennité de la méthode dans les entreprises.
	Même s'ils sont lourds et contraignants.		

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

LE TEMPS

HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
Les Dirigeants et managers sont préoccupés par des retombées économiques à court terme, alors que les intervenants visent l'universalité d'une méthode.	Deux mondes et deux logiques à finalité opposée : le monde académique et le monde de l'entreprise	La création ou formalisation d'une cellule intermédiaire (VI VENTE) entre le centre de recherche et les entreprises permettrait de prendre en considération et concilier les attentes des deux parties prenantes. (voir nota 1)
L'incrustation de la méthode demande une période de maturation nécessaire à une confiance réciproque entre dirigeant et intervenants.	Une stabilité économique et organisationnelle conditionne la durabilité .	Un lobbying et communication institutionnelle par les entreprises et le monde académique pour le développement d'un capitalisme à visage humain.
L'adhésion des acteurs, la maîtrise des outils et les améliorations visibles sont progressifs .		

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
LES POINTS D'AMELIORATION pouvant faire perdurer le MSE			
LES AMELIORATIONS ASPECTS METHODOLOGIQUES	<i>Les POINTS D'AMELIORATION soulevés par les dirigeants et managers ont été considérés comme des hypothèses descriptives.</i>		
	D'une maintenance systématique et périodique des processus et des outils.	La maintenance n'était pas prévue dans les premiers projets (car une intervention devait conduire à l'ortho fonctionnement de l'organisation).	Un processus de maintenance systématique et périodique et une certification des intervenants et des entreprises pratiquant cette méthode pourrait garantir la pérennité de la méthode dans les entreprises.
D'une évaluation Socio-Economique après quelques années de pratique.			
COMMUNICATION	Le MSE est mal connu des entreprises et du monde économique et donc peu crédible à priori.	La communication est centrée sur le monde académique.	Un lobbying et communication institutionnelle par les entreprises et le monde académique pour le développement d'un capitalisme à visage humain.
		Les entreprises pratiquant le MSE communiquent peu sur leur mode de management.	
	La communication est considérée comme dépassée et n'est pas moderne.	Deux mondes et deux logiques à finalité opposée : le monde académique et le monde de l'entreprise.	Une nouvelle politique de communication a été mise en œuvre et reste à développer.
	La communication est trop académique, peut être vulgarisée (plus accessible au monde de l'entreprise).		

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
DIFFUSION			
	La méthode serait mieux connue si elle était commercialisée avec une logique d'entreprise (une équipe de commerciaux, des objectifs....).	Logique capitaliste à court terme non cohérente avec la finalité de la recherche intervention. Voir 2 modes et 2 logiques.	La Recherche-Intervention Française demande à être soutenue politiquement par les pouvoirs publics, l'Université et les entreprises.
LE DEVELOPPEMENT DE RESEAUX	Le MSE peut se développer à travers des réseaux géographiques.	Stratégie de développement international non visible et faible mise en œuvre..	Mission à inclure dans la cellule VI VENTE.
	Le MSE peut se développer à travers d'autres réseaux : grands écoles, sociétés d'un groupe, territoires...		Certification et pilotage d'un réseau de franchisés, sous la responsabilité de VI VENTE.
	Un réseau de consultants franchisés certifiés et pilotés par l'ISEOR peut développer le MSE.	Existe plus ou moins mais non ressenti comme piloté et animé.	Certification et pilotage d'un réseau de franchisés, sous la responsabilité de VI VENTE.
	Un réseau d'utilisateurs animé fédérerait les organisations pratiquant, voulant pratiquer ou ayant pratiqué le MSE.	Logique d'entreprise, pratiquée par les sociétés de conseils ou de services (Help desk, hot line...)	Mission à inclure dans la cellule VI VENTE.
	Un label, avec renouvellement, pour les organisations pratiquant le MSE .	2 tentatives sans suite.	Mission à inclure dans la cellule VI VENTE.
	Les Dirigeants et managers ont des idées concrètes d'amélioration qui ne sont pas recensées et prises en compte.	Il n'existe pas de remontées des points d'amélioration souhaités par les utilisateurs.	Mission à inclure dans la cellule VI VENTE.

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
LES CAUSES D'ARRET			
Durée	La durée de vie des projets socio-économiques est de 4,95 ans.	Non significatif, varie de 0 à 33 ans.	Une analyse qualitative est plus appropriée.
INTERNES	Des résultats escomptés non atteints dans un délai de temps court.	La rentabilité à court terme reste le critère déterminant de succès des entreprises et des dirigeants.	Un lobbying et communication institutionnelle par les entreprises et le monde académique pour le développement d'un capitalisme à visage humain.
	Essoufflement interne (Dirigeants et managers).	Pas de processus de maintenance formalisé.	Un processus de maintenance systématique et périodique et une certification des intervenants et des entreprises pratiquant cette méthode pourrait garantir la pérennité de la méthode dans les entreprises.
	Rarement par manque de rigueur dans l'implantation (intervenants).	La rigueur d'une démarche scientifique garantit la pérennité de la méthode .	
EXOGENE	Souvent, les arrêts consécutifs à des changements d'actionnaires, d'organisation. Des retournements de marché.	In fine cela se traduit par le départ du dirigeant porteur du projet.	Une incrustation profonde du MSE à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'organisation permettrait de combler le départ du dirigeant leader du projet.
	Les arrêts sont parfois bienvenus, surtout pour les employés.	La méthode continue suivant le degré d'incrustation : elle est faible chez les employés qui n'ont fait qu'employer les outils.	Mettre en œuvre l'anticipation des attentes des acteurs (3A) par une mise en valeur de leur potentiel humain.

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
LES DIRIGEANTS ET MANAGERS	APRES L'ARRET DES PROJETS		
	Les dirigeants et managers veulent prendre leur autonomie vis-à-vis de l'intervenant le plus rapidement possible, pendant et après le projet.	Pour leur autonomie (meilleure efficacité de l'organisation et personnelle). Pour leur égo (ils veulent en faire "leur" méthode).	Maintenance de l'enracinement des outils et des processus et de l'ancrage des acteurs (valeurs, théorie)
	Certains résistent pour continuer avec cette méthode.	La méthode continue suivant le degré d'incrustation : elle est forte chez le dirigeant qui a mené une intervention.	Une incrustation profonde du MSE à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'organisation permettrait de combler le départ du dirigeant leader du projet. Relativité de l'hypothèse d'une vie cachée
	Certains continuent dans d'autres organisations avec ou sans l'intervenant (vie cachée).	Ils continuent pour mettre en valeur leur potentiel humain .	Mise en valeur du potentiel humain (3a)
	Continuer sans le support de l'intervenant est difficile, voire impossible.	La rigueur d'une démarche scientifique garantit la pérennité de la méthode.	Un processus de maintenance systématique et périodique et une certification des intervenants et des entreprises pratiquant cette méthode pourrait garantir la pérennité de la méthode dans les entreprises.
		Implantation menée par des praticiens de la recherche intervention (et non par des consultants).	La Recherche-Intervention Française demande à être soutenue politiquement par les pouvoirs publics, l'Université et les entreprises.
	C'est pour leur attachement à certaines valeurs que les dirigeants et managers veulent continuer la méthode .	Les valeurs du MSE sont porteuses de durabilité.	Rattacher le MSE à un mouvement patronal prônant ces valeurs.

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

LES EMPLOYES

HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
Pour certains le MSE a facilité la transition entre deux modes de management.	Le MSE est du méta management.	Vendre le MSE comme du méta-management.
Il n'y a pas de suivi, relance des dirigeants et managers qui ont arrêté un projet.	L'ISEOR est un centre de recherche et non un cabinet de consultant.	Mission à inclure dans la cellule VI VENTE.
Aucune personne n'a continué à pratiquer cette méthode (avec ou sans l'ISEOR) et Ils passent rapidement à la méthode suivante.	La méthode continue suivant le degré d'incrustation : elle est faible chez les employés qui n'ont fait qu'employer les outils.	Une incrustation profonde du MSE à tous les niveaux de la hiérarchie dans l'organisation permettrait de combler le départ du dirigeant leader du projet..
Les acteurs non décisionnaires adoptent de gré ou de force la nouvelle méthode de gestion dominante.	C'est leur survie dans les organisations qui est leur préoccupation première (résilience managériale).	Anticipation des attentes des acteurs.
Avec une motivation très variable suivant leur vécu du changement de méthode.	L'incrustation d'une méthode dépend de l'exploitation du potentiel humain.	Mise en valeur du potentiel humain.
Ils regrettent les valeurs et la création de liens entre les individus.	Le MSE comprend un processus 3C formalisé qui facilite la formation de convention. Ce processus n'existe pas dans d'autres systèmes de management.	Intégrer un processus d'accompagnement à l'insertion d'une méthode de management.
Le changement a été considéré comme difficile à vivre, aussi bien à l'implantation du MSE que dans l'adaptation de la méthode suivante.	L'implantation d'une méthode (y compris le MSE) demande du temps et entraîne des coûts cachés car les acteurs doivent retrouver des nouveaux modes de fonctionnement imposés par une méthode normative (comme le MSE) ou négociées (théorie des conventions).	Accompagnement des acteurs Anticipation des attentes des acteurs

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

LES OUTILS ET PROCESSUS	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
	Ils sont adaptés et s'ensuit une dérive dans leur utilisation.	Les acteurs de l'organisation adoptent les outils de gestion en fonction de leur vécu et de leurs intérêts. Il n'existe pas de méthode de gestion pure sauf quand elles sont implantées et suivies par le créateur de la méthode ; le management n'est qu'un amalgame de méthodes de management.	Certification, maintenance pilotée.
	Certains outils sont plus utilisés que d'autres.		incrustation par les valeurs et les théories
	Les outils sont vite oubliés par les employés.		incrustation par les valeurs et les théories.

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

	HYPOTHESES DESCRIPTIVES	HYPOTHESES EXPLICATIVES	HYPOTHESES PRESCRIPTIVES
UN AVENIR PORTEUR D'ESPOIRS STRATEGIQUES ET POLITIQUES RENFORCE LA DURABILITE D'UNE METHODE			
L'EVOLUTION DE L'ISEOR	L'avenir du MSE dépend de son créateur et les relais ne semblent pas évidents.	La vision à moyen terme de l'ISEOR n'est pas explicite.	
	L'avenir de l'ISEOR préoccupe les Dirigeants et managers ; les intervenants en parlent peu. (NON DIT?).		
	L'ISEOR est un centre de recherche et non un cabinet de consultant.	ISEOR dépend de la politique universitaire et de la recherche intervention.	La Recherche-Intervention Française demande à être soutenue politiquement par les pouvoirs publics, l'Université et les entreprises.
LES DIMENSIONS POLITIQUES DU MSE	Le MSE est une réponse aux crises économiques.	C'est une demande pour mieux faire connaître le MSE dans le monde de l'entreprise.	Un lobbying et communication institutionnelle par les entreprises et le monde académique pour le développement d'un capitalisme à visage humain.
	le MSE peut devenir un mouvement patronal ou politique.		
	Le MSE est un vecteur de courants novateurs et à la mode comme le RSE et le DD.		
	Le MSE est un courant de pensée réconciliant le capitalisme et l'humain.	Les valeurs sous-tendant le MSE renforcent l'engagement des acteurs ; la référence à des valeurs fait partie de leur Potentiel Humain.	Accompagnement des acteurs Anticipation des attentes des acteurs

Nota : **1-Cellule Vi-Vente** : en exploitant les phrases-témoins, nous avons émis l'hypothèse de la création d'une entité intermédiaire entre l'ISEOR (centre de recherche-intervention) et les clients potentiels, actuels et passés du MSE. Dans la thèse, nous évoquons seulement une suggestion de création de deux entités séparées. Les aspects pratiques de la mise en place de cette cellule peuvent faire l'objet de développement ultérieur lorsque la décision de principe sera prise.

ANNEXE 10 Hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives

2- Ce tableau pourrait être la base d'une séance de travail avec des membres de l'ISEOR sur l'actionnabilité des hypothèses suggérées.

Annexe 11 Convergences et spécificités/divergences

Ce document de travail est, comme l'analyse des hypothèses, un outil de la recherche pour mettre en valeur les visions communes et les visions différentes des dirigeants, intervenants et collaborateurs sur un certain nombre de thèmes et sous thèmes.

« Nous avons mis en évidence les convergences (présentant des analogies et des points communs) et les divergences (que l'on peut nommer différences, spécificités ou désaccords) des trois populations sur la vision des thèmes retenus. » p. 99.

THEMES	SOUS THEME	CONVERGENCE	SPECIFICITE/DIVERGENCE	
			DIRIGEANTS ET MANAGERS	INTERVENANTS-CHERCHEURS
GENESE	ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION DEMARCHE VOLONTAIRE VERS LE MSE	L'environnement est important.	C'est l'environnement en crise qui est déclencheur.	C'est la perception d'une menace qui décide le dirigeant à bouger.
			Le hasard joue beaucoup.	Une démarche volontaire semble évidente Les méthodes déjà en place ou des dirigeants formatés freinent l'adhésion.
LES ACTEURS	LE DIRIGEANT	Conviction exemplarité. Nécessité de qualités personnelles. Fort attachement à des valeurs : humain	Qu'ils s'attribuent : courage, constance, remise en cause.	Sont demandeurs de modestie. L'aspect économique est toutefois rappelé et mis en avant.
	LES ACTEURS		Forte demande d'accompagnement.	Faible nécessité d'accompagnement (la méthode est holistique). Sauf pour les nouveaux venus en cours d'intervention.

Annexe 11 Convergences et spécificités/divergences

THEME	SOUS THEME	Convergence	Spécificité/divergence	
			DIRIGEANTS ET MANAGERS	INTERVENANTS-CHERCHEURS
CAUSES D'ARRET				
	INTERNES EXOGENES	Résultats escomptés non atteints. In fine cela se traduit par le départ du dirigeant porteur du projet consécutif à des changements d'actionnaires, d'organisation, des retournements de marché.	Essoufflement interne. Perçu comme risque dans les projets en cours.	Problèmes d'implantation.
FACTEURS DE REUSSITE				
	RELATION AVEC L'INTERVENANT LES OUTILS DE MANAGEMENT RELATION AVEC LE TEMPS	Professionnalisme reconnu des intervenants-chercheurs. Ne pas changer les outils et le processus même s'ils sont lourds et astreignants. Il faut laisser le temps au temps. Période de maturation nécessaire à une confiance réciproque.	Egalement pour les intervenants non ISEOR. En insistant sur qualité et rapidité de la formation. Et le manque d'expérience des juniors. Nécessite une stabilité de l'organisation (3 ans mini).	

Annexe 11 Convergences et spécificités/divergences

THEME	SOUS THEME	Convergence	Spécificité/divergence		
POINTS D'AMELIORATION	RELATION AVEC LE TEMPS (suite)	<p>Adhésion des acteurs et maîtrise des outils progressifs.</p> <p>Les améliorations sont progressives.</p>	DIRIGEANTS ET MANAGERS	INTERVENANTS-CHERCHEURS	
	ASPECTS METHODOLOGIQUES		<p>Forte demande.</p> <p>Forte demande.</p> <p>Des compléments de formation améliorables.</p> <p>Plus de souplesse dans l'implantation (kit allégé, spécial TPE).</p>	<p>Evolution déjà en place.</p> <p>Evolution en process et souhaitable.</p> <p>Maintien des principes.</p>	
LA COMMUNICATION	Le MSE mal connu des entreprises.	<p>Maintenance systématique et périodique.</p> <p>Evaluation socio-économique après quelques années.</p>	<p>BEAUCOUP A FAIRE.</p> <p>Pas connu, donc pas crédible dans le monde des entreprises.</p>	<p>PEU SENSIBLE.</p> <p>Peut aussi venir des "clients" ; est-ce un prétexte?</p>	
	communication pendant le projet.		<p>Ok sur le principe.</p>	<p>Sert à crédibiliser par l'exemple.</p>	<p>Il ne faut pas tout mâcher aux managers.</p>
	à moderniser		<p>Forte demande (site internet) ; à construire.</p>	<p>Forte demande pour une communication plus "entreprise".</p>	<p>Peut se faire par voie académique.</p>
	Vulgarisation			<p>Non abordée.</p>	

Annexe 11 Convergences et spécificités/divergences

THEME	SOUS THEME	Convergence	Spécificité/divergence	
	COMMERCIALISATION		DIRIGEANTS ET MANAGERS	INTERVENANTS-CHERCHEURS
	Développement géographique Des réseaux	Ok sur le principe	Approche "entreprise" du problème : une équipe, des commissions... Du potentiel dans les pays en voie de développement. Dans des filiales, fournisseurs, clients.	On a une marque (ISEOR) et une vitrine (coût cachés). Un acquis et pas de stratégie apparente. Possible avec des écoles. Attention de ne pas perdre son âme.
	Lobbying		Vers le patronat . Ouvert.	Vers le monde académique. Avec prudence, caché.
	RELATIONS AVEC LES CONSULTANTS Un réseau de consultants franchisés Une certification des clients et des consultants	Un développement structuré de professionnels pilotés. Projet envisageable.		Echec passé et conscient, en chantier. Essais au Mexique et Belgique.
	D'AUTRES IDEES D'AMELIORATION		Des cobayes gratuits, Forçons systématique, best practices, suivi des étudiants et formateurs internes, relations avec les actionnaires des clients.....	Un trièdre gradué. L'ISEOR et le MSE ont évolué, évoluent et évolueront.

Annexe 11 Convergences et spécificités/divergences

THEME	SOUS THEME	Convergence	Spécificité/divergence	
			DIRIGEANTS ET MANAGERS	INTERVENANTS-CHERCHEURS
APRES L'ARRET DES PROJETS				
	LES OUTILS ET PROCESSUS	Adaptation de certains outils et dérive.		
	DIRIGEANTS ET MANAGERS	CAPN, PAP et 3C sont les gagnants.		
	Après arrêt	En cours d'intervention, ils veulent prendre leur autonomie vis-à-vis de l'ISEOR.	Pour leur autonomie.	Ego.
	EVOLUTION A LONG TERME DU MSE	La méthode devient durable quand le dirigeant est formaté (incrustation).	Certains continuent sans l'ISEOR. Certains n'ont pas été relancés par l'ISEOR. D'autres avec support informel et limité dans le temps de l'ISEOR. Les valeurs du MSE ont incité les managers à continuer. Mais difficile sans le support de l'ISEOR.	
	L'EVOLUTION DE L'ISEOR	L'avenir de l'ISEOR et du MSE dépend de son créateur.	Et c'est préoccupant, quels relais?	Ça se fera.
		ISEOR est un centre de recherche et non un cabinet de consulting.	Lien fort avec l'université au détriment de la communication et la commercialisation de la méthode.	Lien fort et irrémédiable avec l'université tant que durera la recherche intervention.

Annexe 11 Convergences et spécificités/divergences

THEME	SOUS THEME	Convergence	Spécificité/divergence	
			DIRIGEANTS ET MANAGERS	INTERVENANTS-CHERCHEURS
	COURANT PATRONAL ET POLITIQUE		Oui assez souvent.	
	VECTEUR DU RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE		Oui assez souvent.	Non exprimé mais déjà intégré dans la littérature.
	COURANT DE PENSEE RECONCILIANT LE CAPITALISME ET L'HUMAIN	Oui. Correspondant aux valeurs du MSE.	Lié aux valeurs personnelles du dirigeant.	Mais ce qui compte c'est qu'il soit durablement performant économiquement.

ANNEXE 12 Avis d'expert

Ce document de travail a été constitué au fur et à mesure de l'analyse des interviews. C'est la légitimation de certaines hypothèses exprimées par les interviewés mais aussi l'approche de nouvelles hypothèses dont toutes n'ont pas été abordées dans la thèse.

« L'avis du chercheur ou avis d'expert correspondant à l'analyse au second degré des phrases témoins remontées des interviews des acteurs par le chercheur, en expliquant les causes racines des dysfonctionnements pour mettre en lumière les problématiques les plus complexes et les problèmes auxquels les acteurs sont relativement insensibles (H. Savall, V. Zardet, 1995) »p. 102.

mai-11		AVIS D'EXPERT
THEME	SOUS THEME	<p>Les Dirigeants et Managers sont des praticiens du MSE donc ils s'expriment par dysfonctionnements essentiellement.</p> <p>Un certain nombrilisme de la part des dirigeants ; "regardez comme on travaille bien" contre balancé, cassé par le feed back des collaborateurs.</p>
GENESE	ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION	<p>Lorsque un chercheur-dirigeant interviewe des dirigeants : il est implicite que le résultat économique est primordial (donc rarement exprimé).</p> <p>Sans le dirigeant, elle s'arrête. Sans l'ISEOR, elle périclité.</p>
LES ACTEURS		
CAUSES D'ARRET		
FACTEURS DE REUSSITE	RELATION AVEC L'INTERVENANT	<p>Pour l'avoir vu fonctionner de l'intérieur, il est étonnant que l'ISEOR fonctionne avec si peu de budget et de personnes (efficacité + sacerdoce).</p>
	LES OUTILS DE MANAGEMENT	<p>Après approfondissement, dans certaines interventions menées avec l'ISEOR, certains outils sont facultatifs ou partiellement utilisés. Donc, la méthode est perçue comme contraignante mais peut être adaptée. (Avec ou sans l'approbation de l'ISEOR ?).</p>
	RELATION AVEC LE TEMPS	<p>Les dirigeants et managers ont tous besoin de plus de temps. Seul un changement profond du capitalisme actuel peut allonger le temps d'une méthode de management.</p> <p>Les groupes du CAC40 ont peu de chance de devenir des clients de l'ISEOR (des filiales oui : B., Manp B.).</p>
POINTS D'AMELIORATION	ASPECTS METHODOLOGIQUES	<p>La méthode est polluée par la méthode de management précédente, le formatage éducatif des managers (grandes écoles) et le désir d'indépendance du dirigeant (égo).</p>

ANNEXE 12 Avis d'expert

	LA COMMUNICATION Le MSE mal connu de l'entreprise	Une nouvelle stratégie décidée et annoncée par HS en 2008 est en train de se mettre en place avec des changements visibles et progressifs mais non encore perçue par les interviewés (voir communication). Pas connu = pas crédible.
APRES L'ARRET DES PROJETS	Collaborateurs	Les Dirigeants et managers sont préoccupés par des retombées économiques à court terme, alors que les intervenants visent l'universalité d'une méthode. Une commercialisation trop poussée ne reviendrait-elle pas à faire entrer le MSE dans ce système. (Le nouvel esprit du capitalisme, Luc Boltanski et Eve Chiapello) Après approfondissement, on s'aperçoit que les Dirigeants et Managers n'utilisent pas tous les outils, principalement le PAP et le CAPN, et le plus souvent de façon personnalisée. Surpris de l'expression du besoin de survie des collaborateurs. Ils ont besoin d'avoir confiance, d'être rassurés pour affronter le changement. Une leçon de modestie pour l'ex-supérieur hiérarchique et une nouvelle vision de la vie cachée du MSE.
EVOLUTION A LONG TERME DU MSE	L'EVOLUTION DE L'ISEOR	Age du capitaine : Un tabou levé par les Dirigeants et Managers, encore discret chez les Intervenants. Non-dit : le mot « secte » n'a pas été exprimé par les interviewés sans doute parce que "entre nous, on sait bien que ce n'est pas une secte". Le mot secte est employé par les personnes venant de l'Université et ne connaissant pas l'ISEOR. La durabilité d'une méthode n'est plus une problématique si les dirigeants et managers ont intégré dans leur mode de fonctionnement la notion de changement permanent par l'anticipation des attentes des acteurs. Le MSE n'est-il pas le dernier rempart contre le capitalisme néo-libéral financier ?

M S E : Management socio-économique

ANNEXE 13 PASINTHESE (Plan d'Action Synthétique de la THESE)

ANNEXE14 : Plan d'Actions Prioritaires du chercheur

« Les Plan d'Actions Prioritaires permettent de suivre, d'ordonner les actions précises sur une période de six mois glissants. Chacune de ces actions programmées se convertit en heures dédiées à la recherche sur l'agenda du doctorant. » p. 107. Il est mis à jour à chaque séminaire doctoral. Ci-après un exemple établi en 2011.

		DOCTORANT Gérard DESMAISON																							
OBJECTIF : Communiquer une recherche		Directeur de Recherche V ZARDET/H SAVALL																							
CONDITIONS DE DURABILITE DES METHODES DE MANAGEMENT. Cas des projets socio-economiques																									
31/01/2011																									
Objectifs Prioritaires	Actions Prioritaires	Services concernés						2011			2012														
		H S	I S	D R	r e l e	S D	V Z	U S A N	G D	OCT	NOV	DEC	JANV	FEV	MARS	AVR	MAI	JUIN	JLT	AOUT	SPT	OCT	NOV	DEC	
INCONTOURNABLES	Cours Lyon 3/								4	3	2	2	2	2	2								4	3	2
	vacances										5			2	3	5		4		10	10	8			
	colloques								2					2				4					2		
	Autre (A3D/CF,Global)									3	1,5	2	3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	3
	Contrat Fam								7	9	12	12	10	10	12	12	12	12	12	5	12	12	12	12	12
	TOTAL								13	20	15,5	18	20	18,5	15,5	17,5	17,5	25	16,5	21,5	19,5	16,5	17		
PILOTER LA RECHERCHE	PSA HS	X						X		0,5			0,5		0,5		0,5		0,5		0,5		0,5		
	Sem Doc						X	X	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Mettre a jour TBPS/Pasintese							X	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
ETRE RECONNU DOCTORANT	Inscription ecole doc Lyon 3??	X							1	1															
	avoir un Dir de Recherche officiel	X					X	X	X																
	GESE Diplôme						X	X	notes						dip										
FINALISER DES MATERIAUX DU TERRAIN	Interviews complementaires dirman et 65	X	X					X	0,2	0,5	1														
	Verif ortho et visu interviews							X			1,5														
	faire un focus sur Belin (Dirman/Inter/collabo)										2														
BATIR UN PG ET UN PDIC	Ecrire et faire approuver un Fil Cond																								
	Ecrire et faire approuver un PG																								
	finaliser le PDIC 1ere partie	X						X	0	0	1														
	réécrire le PDIC 2e partie	X						X			1	2													
	Faire approuver le PDIC/modif	X						X				0,5													
	Compléter la biblio							X			1	2													
ECRIRE UNE THESE	Ecrire des com										3					2									
	garder contact avec Mme usan						X	X	X	X															
	transformer les chapitres GESE en these						X	X	X		0	3	2												
	draft 2e parties						X	X	X			2	2	5	5	2									
	revision draft +OK HS	X					X	X	X												3				
	Zem draft								X										1	3					
	revue mme Usan																			1					
version definitive OK HS	X							X													2	3			
IMPRESSI ON pour jury								X														2			
PRESENTER UNE THESE	Trouver et réunir un jury	X						X				3					3								
	fixer une date de soutenance																	X							
	Corrections demandées/questions																				4	3			
	faire une présentation								X														5		
	PRESENTER	X						X															1		
	feter	X						X																	
	Administration Université																						2	5	
TOTAL THESE									2,7	2,5	10	10,5	8,5	5,5	6	4,5	8	4	6,5	8,5	7	2,5	5,5		
incontournables									13	20	16	18	20	18,5	15,5	17,5	17,5	25	16,5	21,5	19,5	16,5	17		
TOTAL									15	30	31	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	31	
DISPONIBLE									-0,7	7,5	5,5	2,5	-0,5	7,0	8,5	9,0	4,5	2,0	8,0	0,0	4,5	11,0	8,5		

ANNEXE14 : Plan d'Actions Prioritaires du chercheur

ANNEXE 16 Fiche de résolution Directeur de recherche /Doctorant Aout 2011

DURASME	PSA HS	DATE :	08/08/2011
		HEURES	14h/15h

DOCTORAT G DESMAISON

PARTICIPANTS	GD/HS
---------------------	--------------

DOCUMENTS : mémoire GD avant BâT+ mémoire GD avant BAT après remarques mail HS

A creuser, surveiller : inscription LYON3

Communication	RÉSOLUTIONS (notes sur cahier GD)
	GD a refait une version tenant compte des remarques du mail de HS du 2/8/11
	OK pour texte Delphi
	La version "Bon à tirer" devra tenir compte :
	*des rectifications manuscrites sur le mémoire annoté par HS (incluant la vérif. de la bibliographie).
	Le mémoire annoté par HS sera rendu à HS à la soutenance
	*des coquilles et typos relevés par GD
	*des minuscules pour "management socio-économique" et "master"
	*du remplacement ou de l'amélioration de la visibilité des fig. 6 et 11
	*du contrôle que chaque n° de bas de page est suivi du nom de l'auteur et date
	la page de garde devra être contrôlée par VZ (envoyée par mail ce jour)
	La version "bon à tirer" peut être envoyée par poste (+ électronique) au jury (avant le Sa 13 aout)
	15 mn de présentation+ réponses aux questions
	voir possibilité invitation Marc F.
Cours GD pour MEQ1 et DUCIM	GD envoie un mail à VZ pour heures de cours des années précédentes
	et incidence de la restructuration sur 2011/12
Inscription doctorat GD	à faire entre Sep et Déc. 2011
	Où: Magellan ou CNAM?
	Dir de Rec : ne sera pas officiellement HS. Qui?
Prochain PSA :	APRES Sem DOC OCT. (date?)

**ANNEXE 16 Fiche de résolution Directeur de recherche
/Doctorant Aout 2011**

LA GENESE DES PROJETS DE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

Le management socio-économique est appliqué suite à une contrainte liée à l'environnement de l'entreprise

Dirigeants et Managers

- « La crise est un facteur déclencheur pour implanter le management socio-économique : menace, il faut faire quelque chose »
- « C'est une opportunité aujourd'hui car il y a pertes de repères »
- « Une question du Codir : comment maîtriser la croissance dans un contexte de normalisation »
- « Un cocktail gagnant : ISEOR+ ISO 9001+Intervenant RH »
- « Nous recherchions un choc + des niches d'économies + adhésions des acteurs »
- « J'avais besoin de transmettre mon entreprise »
- « Démarche de progrès dans un contexte de pertes »
- « Au démarrage, le changement d'acteurs est un élément favorable »
- « La crise comme élément moteur »

Intervenants ISEOR :

- « La perception d'une menace pour l'avenir de l'entreprise (c'est différent de menaces objectives qui sont non conscientes) »
- « La réussite dépend de l'intériorisation et la perception d'une menace »
- « La durabilité peut être forte sans menace économique à court terme : Pasquier, notaires.... »

Collaborateurs :

- « Ah oui Tremplin (management socio-économique), le truc à X(PDG) avec ses gourous. »

La connexion entreprise/méthode de management

Dirigeants et Managers

- « Par un stagiaire de mon mari »
- « Par hasard avec un entrepreneur utilisant avec succès le management socio-économique + défi économique »
- « J'en ai entendu parler par quelqu'un qui donnait des cours à Valence »
- « En étant racheté par une entreprise pratiquant le management socio-économique. »
- « Associé ayant un DEA Gestion connaissait l'ISEOR »
- « Une conférence avec un jeune prof qui débutait : c'était H Savall »
- « LXX enseignait ici, c'est sa personnalité dénotant des enseignants de l'enseignement supérieur »
- « Une personne proche de l'ISEOR + contact université Lyon + Lecture sur ISEOR et H Savall »
- « Adhésion immédiate aux valeurs et contexte favorable (restructuration, fusion...) »

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

L'implication personnelle du dirigeant :

Dirigeants et Managers

- « Franchement, quand on s'est lancé chez B, on ne savait pas où on mettait les pieds, mais on avait confiance en HS et en nous»
- « *Demain si je ne suis pas là, je ne suis pas sûr que la méthode persiste*»
- « *Décision ferme et définitive du DG*»
- « *Le départ d'un actionnaire m'a permis d'agir seule*»
- « *Ce qui compte c'est la conviction personnelle du dirigeant*»
- « *Ça a été facilité par un actionnaire non financier (industriel) et l'engagement du boss à réussir (tête sur le billot)*»
- « *Nécessite la volonté de la direction dans le changement*»
- « *La préoccupation du dirigeant c'est de faire gagner son projet donc sa motivation*»
- « *Nécessite un fort engagement de la DG et des directeurs en poste, habitués à payer de leur personne et une capacité de travail exceptionnelle qui font partie des valeurs de l'entreprise*»
- « *Il faut un porteur en interne haut placé*»
- « *C'est lié à l'implication du patron*»
- « *Volonté partagée de l'équipe de direction*»
- « *Ne fonctionne que si le DG et la direction sont mobilisés, avec une forte implication du DG*»
- « *C'est notre méthode et on en change pas*»

- « *Il est important d'utiliser tous les outils par le dirigeant*»
- « *La méthode est tenue par le DG et pas de prestation sans l'implication du Directeur d'établissement*»

- « *Il ne faut pas avoir peur de mettre les compteurs à zéro, se voir en face*»
- « *Il faut du courage*»
- « *Courage, conviction, constance.*»
- « *Persévérance*»
- « *Une main de fer dans un gant de velours*»

Intervenants

- « *Ça ne peut vivre que par une forte impulsion hiérarchique qui perdure*»
- « *La durabilité part d'une logique fragmentée et globale partagée par les managers*»
- « *Il faut un pilote pour piloter*»
- « *Un dirigeant décideur et décidé*»
- « *C'est négatif quand un dirigeant est positif MAIS qui ne se remet pas en cause en cours de négociation*»
- « *Ça ne marche pas quand les gens s'aperçoivent qu'il s'en sert qu'à son profit*»
- « *Le dirigeant est acteur et porteur de la démarche*»
- «*Les éléments favorisant la durabilité du management socio-économique. L'implication du dirigeant, le degré de perception d'une menace stratégique, l'intensité*»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

du pilotage par la direction, la dose de l'investissement (intensité d'énergie dans le processus)»

« Une réelle volonté politique du dirigeant : présent, impliqué dans la négo, qui comprend son rôle actif et qui est prêt à faire évoluer ses pratiques»

« La qualité d'écoute du dirigeant, sa confiance à priori dans l'ISEOR, sa patience, son sens de la pédagogie»

« La modestie n'est pas la principale qualité des dirigeants ; car il faut appliquer à soi-même, avec humilité, une technologie invisible.»

Collaborateurs :

« Tu y croyais, tu étais sympa eton n'avait pas le choix»

« Qu'est-ce que tu nous as « emm.....és » avec ton Tremplin ! (nom de code de management socio-économique)»

« Ça ne pouvait pas marcher : on n'était pas prêts et le patron était contre»

« Après tout, ils étaient payés pour ça »

Le rattachement à des valeurs

Dirigeants et Managers

« Cela correspondait à ce que nous avons de plus profond au fond de nous »

« L'approche humaine du management général et compréhensible»

« Il faut passer de l'homme-orchestre au chef d'orchestre. »

« Ça dure encore parce qu'à la tête il y a encore un membre de la famille, c'est dans nos gènes»

« Le management socio-économique a su mettre des concepts sur ce que nous avons en tête et dans nos pratiques»

« L'important dans ma vie c'est le facteur humain, la valeur des gens, j'ai toujours voulu faire progresser les gens»

« Ce qui me plaît c'est la philosophie, l'incarnation éthique de l'humain au sein de l'entreprise auquel je crois : semi autonomie, responsabilisation, donner du sens aux gens»

« Le bonheur socio-économique existe quelque part»

Intervenants

« Le dirigeant doit avoir une conception du management qui accorde une place à l'humain, dans l'économie de l'entreprise»

« Le management socio-économique subsiste tant qu'il y a un processus de construction basé sur la contractualisation, la participation de la maîtrise, de l'encadrement de proximité avec une qualité d'écoute de la direction, c'est ça l'esprit du management socio-économique »

« Tant mieux si ça répond à des valeurs personnelles ; l'important c'est que cela soit rentable pour l'entreprise : est-ce rentable ?»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

Collaborateurs :

« Je n'ai jamais pu retrouver cette ambiance de travail »

« Pourtant c'était très séduisant dans sa philosophie »

« Une ambiance extraordinaire, très conviviale mais on était bons, sérieux, pro, impliqués »

« J'aimais bien la philosophie qu'il y avait derrière tout ça. »

LE FONCTIONNEMENT DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

Les relations avec l'intervenant

Dirigeants :

« Six mois de réflexion/maturation/motivation et signature au bout de 9 mois de la convention»

« Il y a besoin d'une phase d'apprentissage de confiance réciproque»

« Liberté d'agir entre nous et l'ISEOR ont entraîné une profonde confiance réciproque»

« La décision est venue après plusieurs rencontres avec HS, c'était un gros investissement pour le centre et un gros risque pour moi»

« Il y a méfiance des modes de management, il faut prévoir un processus de murissement »

« Ça permet de passer de la théorie à l'opérationnel»

« Présence forte de l'ISEOR nécessaire au départ pour la formation des formateurs internes, déjouer les difficultés et les résistances»

« La qualité et la formation rapide des intervenants internes assurent la pérennité de la méthode dans l'entreprise. Attention à la rigueur dans la méthodologie»

« L'intégration du management socio-économique par formation interne (essaimage : autonomie et partage)»

« L'ISEOR et des consultants externes ont été des apports d'énergie»

« Si on se coupe de l'ISEOR, l'énergie et la force se dégradent»

« Sans le support de l'ISEOR sur le terrain, c'est très difficile»

« On ne peut pas avoir un HS ou une VZ partout»

« HS assistait à toutes les réunions : 'c'est vous qui le dites, alors on va le faire' »

« Je dois beaucoup à HS et sa méthode»

« Une bonne relation et des points réguliers avec l'intervenant ISEOR (2/3 mois)»

« Sans le soutien de l'ISEOR c'est très difficile, voire impossible»

« Ça repose sur l'alchimie consultant-client»

« Les consultants sont des bleus qui ne connaissent que la théorie, pas l'entreprise et mal, ça nuit à la crédibilité du truc»

« Les intervenants juniors récitent la sainte doctrine sans répondre aux questions de fond»

« L'ISEOR est un peu débordé par son succès et ça joue sur la qualité du personnel»

« Il faudrait des équipes de l'ISEOR plus à l'écoute»

Intervenants

« Les arrêts en cours d'intervention sont rares car le processus de négociation est long et il y a signature d'un contrat de recherche.»

« Une relation interpersonnelle entre consultants et dirigeants dans une relation contractuelle marchande.»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« La non signature d'un projet n'est pas un problème : c'est la non réussite qui en serait un ; donc, la négociation est longue.»

« J'ai vu HS arrêter un projet et une autre fois quitter la société après un tiers de l'intervention.»

« Si un intervenant ne passe pas, pas de durabilité»

« Il faut un bon feeling entre le dirigeant et le consultant»

« Le transfert ne peut se faire que dans la rigueur difficilement réalisable sans l'accompagnement d'intervenants expérimentés»

Collaborateurs

« Ah oui, l'ISEOR, j'ai le souvenir d'universitaires, des idéalistes, loin de l'entreprise, des réunions et du papier»

« Quel fossé entre des profs de fac et des travailleurs manuels !»

Le processus d'intervention et les outils

Dirigeants et managers

« S'arc-bouter sur la méthode et les outils»

« Ne rien changer à la méthode»

« Ne pas changer le système, les outils, car très efficaces»

« Du lourd, de la rigueur sur les outils de base, plus souples sur les autres»

« Surtout ne pas changer les outils, les entretiens, tout ce qui touche à l'humain»

« Les éléments déterminants : le PAP, grille de compétence, entretien 3C, CAPN»

« Surtout ne pas changer les outils, tous les outils»

« Surtout, ne pas changer le processus et les outils»

« La formalisation poussée et intégrée permet la pérennité» 1

« Ma motivation : l'approche méthodologique, ce qui compte c'est de réussir un certain nombre d'étapes».

« J'ai cherché et je cherche encore une méthode qui serait plus efficace que le management socio-économique. J'ai déjà fait le tour du 6Sigma, BSC, reengineering. costs killers. Ils sont moins efficaces. L'avantage du management socio-économique : maîtrise de l'ingénierie du changement et taux de réussite élevé »

« Faire tout ça sur 2000 collaborateurs c'est astreignant»

« C'est la doctrine de la rigueur»

Intervenants

« Il faut des critères techniques

1°) Une ossature, un squelette pour le changement: le trièdre

2°) un planning : 12 mois pour changer

3°) un espace : Horivert (et non une tache d'huile qui fera tout fonctionner)»

« La durabilité est liée au trièdre : Outils+Processus+Politique»

« Les outils, ce sont des objets, des immobilisations qui restent, qui durent»

« Le processus, c'est ancré dans une logique de réponses à des problèmes»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

Collaborateurs

« On était très bon et on se marrait»

« J'ai beaucoup appris : avoir des objectifs, à les remplir, à demander des moyens, à expliquer les non atteints le cas échéant, à gérer mon temps»

«Ça m'a aidé dans ma carrière professionnelle, par l'approche globale, par l'acquisition de reflexes 'professionnels', parce que j'y ai appris dans le management des hommes»

« Les outils m'ont aidé à survivre et progresser, mais c'est dur tout seul.

« J'ai appris à être chef, à superviser. »

L'accompagnement des acteurs

Dirigeants et managers

« Gros travail de RH en amont : grille, salaires, coefficient...»

« Un accompagnement RH en parallèle au projet»

« Pour éviter la routine et la lassitude, il faut un accompagnement Type RH (relancer la flamme, motivation pour rendre perpétuel le management socio-économique)»

« Une formation au management au préalable à la formation management socio-économique »

« Il faut une véritable conviction car ce n'est pas naturel pour l'homme»

« C'est difficile de changer de comportement et c'est plus long à mettre en place»

« On est assez démuné sur les comportements humains»

« Tout dépend du potentiel humain, de la qualité du dialogue entre les gens»

« Il faut connaître les affinités des gens pour les amener au management socio-économique »

« Ça doit être compris et non subi»

« Améliorer l'implantation par un meilleur support humain aux personnes»

« On ne tient pas assez compte de la psychologie, j'aurais eu besoin d'un coach»

« Il y a résistance un moment ou un autre car la mise en place touche les personnes dans leur intégrité, personnalité, image et ils ne sont pas toujours préparés»

« Les dirigeants sont des êtres sensibles et seuls toujours le nez dans le guidon»

« Du coaching mais pas par des bleus»

« L'huile se met sur les rouages, pas sur le feu»

« Pas assez d'intersubjectivité à mon goût»

« C'est une méthode parmi d'autres méthodes, les gens doivent adhérer dans leur logique»

« Savoir doser professionnalisme et caractères des individus, du personnel»

« On se plante si on ne fait pas un peu de psycho du travail ou d'étude de comportements»

« La formation était très challenging pour moi, mais m'a fait énormément progresser»

« J'ai toujours eu besoin d'un support RH, accompagnement des équipes, car on remue l'intérieur des gens. Pourquoi ne pas l'intégrer à la méthode ?»

« Les facteurs positifs avant implantation : repérages des adhésions sous-jacentes, sensibilité aux Tableaux de Bord et aux managers»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« Ça a permis de clarifier les activités et les acteurs en les responsabilisant ».

Collaborateurs

*« Cascade » (formation RH) nous avait préparé »
« J'y ai surtout approché la connaissance et le contrôle de soi dans le management des équipes avec M (consultant RH) »*

Un investissement temporel minimum

Dirigeants et managers

*« Il faut un management stable au moins sur 3 ans »
« La stabilité du management favorise la pérennité, au moins 3 ans »
« Le pire ennemi du management socio-économique : le temps, donc le capitalisme »
« Il y a des chocs à digérer : on avance en qualité dans chaque outil »
« Avec le temps il y a bonne compréhension de tous »
« La détermination ne faiblit pas, je et nous continuons à progresser et à s'améliorer »
« Le responsable est passé directeur, le management socio-économique l'a aidé »
« L'amélioration vient au fur et à mesure des PAP, le niveau culturel s'élève, avec le temps les hommes aussi s'améliorent »
« On avance avec la crédibilité des outils, le DAF est devenu support avec la balance économique »
« ISEOR fait un diagnostic trop sympa à mon sens et demande de ne pas aller trop vite »
« Les capitalistes s'en foutent du management socio-économique, il n'y aura pas de groupe du CAC 40 pratiquant le management socio-économique, ils sont trop axés sur le court terme, le cours de l'action... »*

Intervenants

*« Des outils pertinents demandent du temps pour être compris et assimilés »
« La durabilité c'est ce qui reste avec le temps. »
« Il faut 5 ans pour se constituer un management socio-économique, ça ne s'achète pas à un salon, c'est un investissement incorporel et un avantage concurrentiel »*

Collaborateurs

*« Il aurait fallu plus de temps et des grands chefs (directeurs) stables »
« Ce qui a été le plus difficile ce sont les freins liés à l'introduction d'une nouvelle culture « Encore un truc qui vient d'E (du siège) », « ils se sont encore faits plaisir »
« J'ai maintenant des relais en conviction » (après 5 ans de management socio-économique »
« Le milieu était non favorable : management non connu, métier manuel, travail au noir, donc résistance, c'est plus long »*

LES FACTEURS D'AMÉLIORATION DE LA DURABILITE DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

Les aspects méthodologiques

Dirigeants et managers

« Il faut s'arrêter pour penser (rencontre 2 fois par an avec l'ISEOR)»

« Il faudrait faire des audits des outils (CAPN)»

« Pour s'améliorer : un diag obligatoire après 10 ans, formation obligatoire des nouveaux»

« Faire une évaluation comme aux M du M (autre société pratiquant le management socio-économique)»

« Évaluation de la démarche sur l'aspect qualitatif et conversion des coûts cachés (Quantitative, Qualitative, Financière) après 3 ans»

« Systématiser les balances économiques»

« Des indicateurs de suivis pour booster la machine après 3 ans de mise en place»

« Pour s'améliorer : un diag obligatoire après 10 ans, formation obligatoire des nouveaux»

Ok mais l'ISEOR doit s'adapter»

« Pour que ça perdure, il faut faire du management socio-économique, le Mac DO du Management : capable de s'adapter au contexte local, jouer l'ouverture»

« Un kit allégé et obligatoire pour les nouveaux pour qu'ils aient envie, faire»

« C'est lourd mais efficace, et vice versa »

« Très difficiles pour le TPE (trop lourd, trop cher) et avec des egos trop présents»

Intervenants

« Pendant 15 ans, l'ISEOR disait 'on vous aide à implanter, après vous avez les clés, à vous de le maintenir'»

« On pensait que les outils garantissaient la maintenance»

« A partir de 2000, l'ISEOR a évolué dans son mode d'intervention en distinguant 4 phases :

1° l'implantation (12 mois)

2° la généralisation

3° l'approfondissement (modules)

4° la maintenance allégée ou forte»

« Il y a durabilité là où il y a maintenance (citations de 3 exemples de projets)»

« Depuis 10 ans, nous (ISEOR) nous préconisons une maintenance»

« Nous sommes conscients que nous avons laissé des projets partir sans maintenance»

« La maintenance avec l'ISEOR apporte une énergie extérieure (entropie), une sorte de piqûre de rappel, de toilettage»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« Une analyse quantitative OBLIGATOIRE après quelques années et un témoignage en colloque»

« Faire une évaluation économique le plus tôt possible en groupe de pilotage avec un lien avec le P&L, pas seulement les coûts cachés»

« Ils (les présentateurs) se sentent investis d'une mission, ils témoignent pour les autres, mais aussi s'obligent à se fixer des objectifs devant tout un auditoire quelquefois en allant au-delà de ce qu'ils avaient initialement prévu»

Il faut garder les principes fondamentaux, soigner l'emballage et raccourcir le processus en temps»

Collaborateurs

« Je ne t'ai pas répondu parce que ça a duré quatre ans, c'était il y a 25 ans et que depuis j'en ai connu des méthodes pour gérer des hommes »

La communication

Dirigeants et managers

« L'ISEOR n'est pas connu et tout repose sur HS»

« C'est pas assez connu, il faut faire connaître le livre avec le BIT, qui est accessible»

« On ne trouve pas de communications grand public»

« C'est une méthode universelle et pourtant ce n'est pas connu en France»

« La plupart des gens ne connaissent pas le management socio-économique »

« Le management socio-économique est plus connu au Mexique qu'en Rhône-Alpes»

« Ce n'est pas connu dans les entreprises : c'est difficile à vendre à des gens qui ne connaissent pas, ça peut faire apprenti sorcier»

« Je ne savais pas qu'il y avait des formations en anglais et un site en anglais»

« Les clients contents ne font pas de pub»

« Dans mon continent, ce n'est pas connu des dirigeants d'entreprise»

« Depuis 36 ans de journalisme économique, je n'ai jamais entendu parler du management socio-économique »

« Ça doit être compris»

« Arrêter de parler comme dans les livres»

« Un panorama expliquant la méthode avec un cas réel»

« Si on n'est pas connu, c'est aussi parce qu'on communique mal. Il faudrait une présentation, une vidéo avec la présentation de la doctrine et des exemples réussis.»

« La communication et une information compréhensible par les entrepreneurs»

« Des modules plus pédagogiques»

« Communication institutionnelle dans la presse économique (vulgarisation)»

« Il faut rendre la formation accessible à des gens qui n'ont pas forcément un niveau universitaire >>>vulgarisation»

« Des outils à la page, plus explicites»

« Pour mieux faire connaître le management socio-économique il faut démultiplier : de la part de l'ISEOR mais aussi des entreprises»

« Ils devraient faire parler plus d'eux»

« Une démarche offensive de l'ISEOR dans la diffusion encore trop universitaire»

« Vulgariser, vendre aux écoles de formation»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

- « C'est perçu comme méthode dure, technique et théorique»
- « Communiquer sur le 'kit de bonne santé' de l'entreprise avec ordonnance;»
- « Des difficultés à expliquer à des comptables la notion de coûts cachés»
- « C'est toujours les mêmes qu'on voit aux colloques, ça devient un peu lassant»
- « Être plus connu en montant un dossier de presse pour tous les supports ayant une rubrique 'management'»
- « Revendiquer notre mode de management (présentation de la société, internet : 'pratique le management socio-économique'...))»
- « Il faudrait un forum, un site vivant internet»
- « Des colloques, des vidéos transmissibles à une communauté de managers»
- « Il faudrait refaire le site internet»
- « Il faudrait moderniser le management socio-économique, plus sexy, plus soft, du sur mesure,»
- « L'autruche ne doit pas seulement sortir la tête de son trou, elle doit se décaler pour voir les choses différemment»
- « Ça peut être pris comme un audit et donc engendrer de la résistance»
- « Le vocable 'coûts cachés' est magique (vendeur à tous les niveaux ; visibilité économique)»

Intervenants

- « Non connu ! ? C'est un prétexte, un aveu de non maturité commerciale»
- « L'ISEOR est devenue une marque, garantie de pérennité si on l'entretient»
- « Nous avons tous à développer cette approche : quand verrons-nous un dirigeant faire un article dans le Figaro pour expliquer sa démarche et ses succès ?»
- « En communication, il ne faut pas tout mâcher ; ça oblige les managers à convaincre leur troupe »

Collaborateurs

- « De toute façon, ce n'est pas très répandu à ce que j'en sache »
- «Je me souviens de Tremplin, mais pas de 'management socio-économique'»

Diffusion des savoirs et commercialisation

Dirigeants et managers

- « Je n'ai jamais été relancé par l'ISEOR»
- « Quand F. est parti, il n'a pas été suivi par l'ISEOR dans son nouveau job»
- « Depuis que je suis parti, personne ne m'a contacté ou rencontré»
- « Il faut pénétrer les associations dans mon pays (RH...)»
- « Contrôler l'effet sur le client final (client mystère, écoute clientèle...)»
- « Le coût peut faire peur >>> vendre l'aspect investissement et les premiers succès»
- « C'est un système de Qualité par le management, il faut le vendre comme ça»
- « Il faudrait mettre en valeur les résultats qualitatifs sur les entreprises et essayer de les valoriser (méthode à trouver)»
- « Une personne, une équipe en charge de la commercialisation»
- «Est ce qu'un doctorant ou docteur est un bon commercial?»
- « Il faudrait des commerciaux qui rapportent des affaires ! Payés à la com !»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

- « Faire masse critique sur le territoire, pays, province»
- « Par son pragmatisme, c'est adapté aux pays en voie de développement»
- « C'est porteur car solidarité et esprit de groupe sont des éléments du culturel africain»
- « Ça permet l'autonomie contre la menace de main mise par d'autres nations»
- « Faire bouger l'environnement, développement par l'exemple dans le groupe (d'entreprises pour lequel il travaille). »
- « Il faudrait une grande école qui se l'approprie avec d'autres méthodes, systèmes de gestion»
- « Trouver des partenariats pour des chercheurs formés par l'ISEOR pour des interventions»
- « Je n'ai pas été suivi par l'ISEOR, quand j'ai quitté la société»
- « Une fois partie, je n'ai plus jamais entendu parler de l'ISEOR, aucun contact»
- « Il faudrait un cercle des anciens, club utilisateurs, les Amis de l'ISEOR...»
- « Quand verrons-nous HS et ses principaux clients se présenter comme un courant innovant (lobbying) ?»
- « Lobbying auprès des syndicats, du patronat»
- « Lobbying et vulgarisation»
- « Développer le management socio-économique par le conseil»
- « Les cabinets de franchises doivent être un relais commercial de la méthode, à accélérer»
- « Quand on appelle au secours, il n'y a personne, il faudrait un help desk pour consultant»
- « Le développement passe par les consultants et ils ne sont pas aidés, même déconsidérés par rapport à des docteurs ou doctorants»
- « On compte trop sur les franchisés. De plus comment sont-ils sélectionnés ? Partage des connaissances ?»
- « Faire monter la mayonnaise avec une société parallèle de consultings»
- « Il y a un besoin de consultants pour implanter et piloter en permanence»
- « Il faudrait créer un ISEOR.com à côté de ISEOR.org.
- « Je suis prête à payer pour ça, si ça peut sauver mon chantier»
- « Est-ce qu'on peut envisager de réglementer le métier de consultant en organisation?»
- « Avec une certification, il ne faut pas toucher aux concepts mais ils nécessitent un contrôle de leur application»
- « Tester la capacité d'un DG à adapter sans trahir»
- « Des consultants certifiés locaux (étranger)»
- « Labelliser, certifier les consultants et les entreprises !»
- « Trouver des cobayes gratuits et vendre leur réussite»
- « Forcons (Formation de consultants) systématique inter-entreprises
- « Échange sur nos meilleures pratiques»
- « Essayer d'être prescripteur de nos fournisseurs»
- « Suivre les gens formés en Université et en entreprise»
- « Il faut pouvoir justifier les honoraires payés à ISEOR»
- « Convaincre l'actionnaire plutôt que le Dirigeant»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

Intervenants

« Il faudrait s'accrocher à une structure (ESC, Université, Grande école) pour une formation initiale et continue des futurs managers»

« Développer un réseau mais attention de ne pas perdre son âme.»

« C'est vrai qu'on n'a pas gardé contact avec eux, pour une relance d'intervention.»

« Il faut une maintenance minimum des entreprises et des consultants avec un centre de ressources à l'ISEOR»

« Un peu de lobbying aiderait ; appelons ça « contacts rapprochés et constants avec des organismes proches des entreprises »

« La notion de franchisé est basée sur un réel partenariat qu'il faudrait mieux structurer et piloter»

« Le développement de franchisés surtout 'sympathisants' a été un échec»

« La réussite d'un réseau passera par des franchisés ayant fait le deuil de leur métier de dirigeant, ayant un professionnalisme d'intervention socio-économique, ne venant pas forcément du conseil ou du consulting et ayant une certaine humilité»

« Le trièdre, c'est l'esprit; s'il est gradué il pourrait être une carte pour l'évaluer»

« Une certification 'ISO-ISEOR'.»

« La certification existe déjà au Mexique et au F. en Belgique, il faudrait la formaliser»

« On pourrait aussi certifier des Dirigeants Management Socio-Économique, avec une évaluation des 3 axes du trièdre avec une échelle»

Ce qui a déjà été fait ou en cours en terme d'amélioration

Dirigeants et managers

« Je n'y comprends rien, qu'est-ce que vous faites au juste ? » un journaliste

« C'est incroyable, comme ça a changé je vais pouvoir en parler autour de moi »

« Depuis un an, le F. a implanté la certification ISEOR en management socio-économique des intervenants internes valable 2 ans, avec entretien d'évaluation par VZ. Ça a l'avantage de booster le transfert du savoir-faire de l'ISEOR et d'évaluer les intervenants internes »

Intervenants

« Depuis 10 ans, j'ai participé à l'implantation de nouveautés : nouveaux modules, amélioration des méthodes d'intervention et de fonctionnement interne, compétences des intervenants»

« Le management socio-économique est assez souple pour être adaptable et adapté.»

« La question n'est plus de démontrer que le management socio-économique est efficace. La démonstration est terminée. Mettre des passerelles avec ceux qui le font à leur manière. Pardonnez-nous d'avoir été discrets, nous changeons de stratégie»

« Avant on communiquait de la prescription, maintenant on communique sur de la commercialisation »

LES CAUSES D'ARRET DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

Les échecs dus à des problèmes d'implantation

Intervenants

- « *Échecs ? Toutes les entreprises qu'on a refusées parce que le prérequis n'était pas sécurisé, nous avons préféré renoncer* »
- « *J'ai souvenir de 2 cas d'échec : un tribunal pour des problèmes politiques et un arrêt en démarrage (manque de pilote)*»
- «*Les rares échecs sont dus à des problèmes d'implantation HORIVERT (décentralisation synchronisée non respectée)*»
- « *Les risques d'échecs sont liés à la mauvaise implantation du trièdre*» 1
- «*C'est souvent lié aux personnes : dérive acceptée dès le démarrage, intervenants pas assez fermes*»
- « *J'ai vu HS arrêter un projet et une autre fois quitter la société après un tiers de l'intervention*»

Les causes internes à l'organisation

Dirigeants et managers

- « *Comment fidéliser les gens formés ; des conditions sociales meilleures que la concurrence dans la transparence*»
- « *Au bout de 6 ans on est au milieu du gué*»
- « *J'ai senti un essoufflement quand c'est moi qui demandais des outils au lieu de me les présenter spontanément*»
- « *Ce qui est compliqué c'est qu'il y a une équipe du départ qui a tout vécu et des nouveaux qui ne sont pas formés en totalité*»
- « *Notre processus n'est pas encore achevé, mais on ne lâche pas le morceau*»
- « *Le risque c'est la lassitude, le manque de motivation, la routine*»
- « *L'ennemi c'est le temps : il ne faut pas mollir et à toute fin, trouver la parade*»
- « *En période de licenciement collectif, ce n'est pas crédible*»
- « *Ça s'arrête si les promesses économiques ne sont pas tenues*»
- « *Vendre les résultats de ce qui a été fait*»
- « *Crédibiliser par l'exemple et communiquer*»
- « *Communiquer sur des exemples d'entreprises ayant réussi sans pression*»
- « *Il faut capitaliser sur les succès en terme de com.*»
- « *En interne, communiquer sur les succès*»

Intervenants

- « *La pression du temps, de résultat à court terme*»

Collaborateurs

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« Il y avait trop de luttes de pouvoir entre chefs et entre directeurs»

« Ils (les cadres) voulaient un leader qui les entraîne et pas devenir manager eux-mêmes »

« Malgré tout (implantation de la méthode socio-économique), on était toujours en perte la deuxième année»

Les causes d'arrêt exogènes à l'organisation

Dirigeants et managers

« C'est lié à des personnes (un nouveau dirigeant avec un copain consultant avec qui il a déjà travaillé)»

« Il y a un risque permanent d'être une filiale avec un groupe qui a déjà des politiques RH et Contrôle de gestion, mais ça nous pousse au succès obligatoire»

« Sans la tutelle politique et la non présence du dirigeant promu, le risque est important»

« Les risques : un changement politique externe car le bien-fondé est économique ET humain»

« J'aurai besoin d'un projet comme ça, mais je suis trop dépendant de New York (actionnaires) et de la pression syndicale»

« Nous sommes passé de 2000 à 450 personnes et on a arrêté, plus de temps de l'action»

« C'est plus difficile de continuer en tant qu'association (comportement non marchand)»

Intervenants

« Les facteurs exogènes sont-ils un prétexte ou une vraie cause ?»

« C'est normal que les projets s'arrêtent à un certain moment»

« C'est vrai qu'un mouvement spéculatif sur une matière première importante (saumon, pâte à papier...) déstabilise l'entreprise»

Collaborateurs

« D'accord c'est dû à l'achat de BSN, nouvel actionnaire, mais aussi manque de consensus»

Le départ du dirigeant

Dirigeants et managers

« Si je pars, je ne suis pas sûr que le projet continue»

Intervenants

« Les échecs que j'ai connus sont dus à des départs, directs ou indirects, de dirigeant»

« Le dirigeant est prisonnier des enjeux politiques»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

Collaborateurs

« Dès que X (dirigeant) est parti, c'était fini »

VIE CACHEE DES PROJETS SOCIO-ECONOMIQUES

L'évolution des outils

Dirigeants et managers

- « Je n'étais pas le patron mais j'ai mis les outils dans ma direction en les adaptant et les raccordant aux outils du groupe»
- « Mettre en place des groupes de projets avec les outils management socio-économique »
- « Application d'une DPO plutôt que le management socio-économique complet et sans ISEOR»
- « Quelques CAPN, puis pas de continuité des n-1»
- « Toute ma vie professionnelle, j'ai gardé les CAPN et les PSA/3C»
- « Je n'ai pas pu garder la Gestion du Temps car c'était considéré comme un écueil à la réactivité ambiante»
- « J'ai gardé les grands axes de l'ISEOR avec les outils mais sans l'ISEOR, budget non acceptable par les nouveaux actionnaires»
- « Les éléments déterminants : le PAP, grille de compétence, entretien 3C, CAPN»
- « Ce n'était pas obligatoire de les utiliser»

Intervenants

- « Les outils sont laissés à l'abandon si ça crée plus de problèmes que ça n'en résout»
- « En terme d'outils, c'est le CAPN et le PAP qui font le management socio-économique et il y a risque de dérive»
- « Les outils qui restent : le PAP, le PASINTEX et la fiche de résolution qui est souvent interprétée»
- « Il applique le management socio-économique comme un enfant de 6 ans» en parlant d'un dirigeant.

Collaborateurs

- « Ils (les nouveaux actionnaires) ont adapté le tracé du CAP, puis c'est redevenu pur jus BSN »
- « J'ai essayé de contribuer à appliquer les outils mais ça a vite dérapé »
- « J'ai gardé le PAP et la grille de compétence »
- « J'ai gardé ce qui m'a servi : les PAP et l'esprit des CAPN »
- « Tu sais les bonus de fin d'année c'est comme les CAP ».
- « J'ai gardé les PAP pour moi, pour mes équipes »
- « Ils (les nouveaux actionnaires) nous ont fait plaisir en gardant quelques outils, puis ça s'est effrité »
- « PAP, CAP, diagnostic, je n'en ai plus de souvenir »
- « Après, je n'ai pratiqué aucun des outils par manque d'imprégnation »

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

Les relations avec l'intervenant

Dirigeants et managers

- « Après, j'ai suivi de loin les développements de l'ISEOR»
- « Il est important de favoriser le transfert de l'ISEOR vers le client pour ne pas rendre l'acteur dépendant»
- « Une petite filiale a voulu prendre son indépendance financière et n'a pas poursuivi le management socio-économique : considéré trop lourd, mais tout le monde fait tout. Quelle durabilité???»
- « Après la dernière implantation j'ai décidé de prendre du recul vis-à-vis du management socio-économique et de l'ISEOR»
- Je connais bien les outils et la méthode, j'avais besoin d'un support RH ou gérer le changement»
- « Au siège, il était impossible d'imposer cette méthode au groupe, en contradiction avec la culture basique du groupe basée sur la flexibilité, plus réseau interne ...»
- « Un projet avec l'ISEOR me semblait trop ambitieux, j'ai fait sans»
- « On a fait tellement d'investissements sur le management socio-économique qu'on ne peut pas arrêter maintenant»
- « J'ai continué à pratiquer avec mes collaborateurs directs»
- « Mon passé de formateurs internes m'a permis de bien intégrer tous les outils»
- « Sans l'ISEOR car il aurait fallu un consultant local (étranger)»
- « On a gardé la formation de consultants en interne sans l'ISEOR»
- « Je vais implanter quelque chose de semblable dans mon nouveau poste (nouvelle équipe, nouveaux challenges...) pour mobiliser»
- «Quand j'ai été nommé DG en Autriche, j'ai implanté Trempolino, équivalent de Tremplin chez BB»
- « Je suis prêt à recommencer, ça dépend du contexte»
- « Je n'ai pas eu le soutien de l'ISEOR et dans ma détresse, j'avais honte»
- « Pas de lien avec ISEOR car tout le monde parle en allemand»
- « On s'est adapté au contexte local malgré la culture et la langue»
- « J'ai continué à utiliser un certain nombre d'outils qui m'ont aidé dans mon développement personnel»
- « Avec ISEOR ? Pourquoi pas mais sont-ils anglophones ? Ont-ils un correspondant en UK ?»
- « Ça a continué à Castel en autonome»
- « Le lien a été maintenu avec ISEOR par les colloques et les conventions d'accompagnement»
- « Après le contrat ISEOR, maintien du POMP, et Management Socio-Eco sans ISEOR grâce aux 35 formateurs internes y compris des diag»
- « J'ai continué seulement avec mes N-1, avec un support non officiel de HS»
- « Mais maintien des contacts informels avec l'ISEOR»
- « Je ne sais pas ce que sont devenus les outils, mais je suis toujours en contact avec les gens»
- « On entre dans une phase de résistance, un combat de tous les jours pour justifier»
- « Difficile sans HS comme conseiller et modérateur»
- « S'assurer de garder l'esprit pour les personnes les plus proches de moi (n-1)...et ainsi de suite (la pyramide)»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

Intervenants

- « Certains dirigeants se croient assez intelligents pour mettre en place 'leur' méthode basée sur le management socio-économique »
- « Quand l'intervention est finie, il y a un phénomène de 'meurtre du père';»
- « Rideau ! Comme s'ils disaient 'c'est notre méthode, maintenant !'. »

Valeurs et méta-management

Dirigeants et managers

- « Avec le recul, il y avait dieu sur son piédestal (HS) et la méthode assez brainwash, j'en ai gardé que le soft et quelques outils»
- « Je réessaie sans l'ISEOR, car j'ai les valeurs en moi»
- « J'ai un management tourné vers les hommes, il faut un certain humanisme à la base»
- « On a gardé l'esprit et quelques outils. L'esprit, c'est la réussite par les hommes»
- « Ça fait partie de ma vision de l'entreprise et c'est efficace»
- « Il faut des gens qui ont l'esprit management socio-économique pour aller plus loin»
- « Faire comprendre l'esprit du management socio-économique au nouveau DG»
- « J'en ai pas parlé, mais la motivation du manager est essentielle pour continuer»
- « C'était devenu un mode de fonctionnement, un réflexe»
- « Après j'ai rejoint X, dirigeant, qui pratique le management socio-économique »
- « J'ai été formatée et ça a du sens»
- « On ne peut plus s'en passer quand ça fait partie des gènes, ça devient une culture»
- « Ça correspond à notre état d'esprit : implication de tous, système d'éducation familiale (récompense et passage progressif aux commandes)»
- « Ce qui compte avant tout, c'est ma motivation de réussite avec ces outils pour un projet global d'entreprise»

Intervenants

- « La durabilité, c'est ce qui reste dans la tête des dirigeants et managers»
- « Est-ce que cela change durablement la façon de raisonner du dirigeant ?»

L'évolution des collaborateurs

Collaborateurs

- « Le changement d'actionnaires et d'organisation a été dur à vivre»
- « L'impacts sur la société la décision d'arrêter ou de continuer : il faut demander cela aux dirigeants»
- « C'était un peu marche ou crève, ça a fait du bien quand ça s'arrête»
- « Le siège n'y croyait pas, mon patron non plus, on suivait»
- « Pour la plupart des gens, ça a été un grand ouf !»
- « Ça a été vite oublié car ça dérangeait beaucoup »
- « Ça ne m'a rien appris de nouveau sauf à gérer mon temps»
- « Non pas de contacts, si ce n'est avec un de ses prêtres : GD»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« Tremplin (nom d'un projet socio-économique), ça a duré 3 ans seulement, après j'ai eu plein de patrons avec des méthodes différentes »

« Après, on est passé à autre chose »

« Tu sais c'est vieux, il y a plus de 20 ans, de l'eau est passée sous les ponts »

« Je ne t'ai pas répondu parce que ça a duré quatre ans, c'était il y a 25 ans et que depuis j'en ai connu des méthodes pour gérer des hommes

« Je pense que toutes les méthodes deviennent de en plus en plus éphémères »

« De toute façon, chaque patron à sa méthode. Maintenant c'est juste différent, mais on bosse toujours autant »

« Qu'est-ce que tu crois ? Je n'allais pas quitter mon poste pour rester Tremplin (management socio-économique) »

« Tremplin, ça porte bien son nom: après ça a été direct dehors »

« On a résisté, mais ça n'a duré qu'un temps »

« Comment peux-tu lutter ? Ils ont le capital, la culture et la hiérarchie »

« On nous a fait comprendre que ce n'était plus à l'ordre du jour »

« Dans l'usine les syndicats ont repris le pouvoir et on ne savait plus ce qui se passait »

« Tu crois que je me pose toutes ces questions »

« En gros, à peu près tous les cadres ont quitté B. suite au rachat »

« Dans tout ce bordel, il faut trouver sa place et survivre, et sans péter les plombs »

« Aujourd'hui, ça ne marcherait pas, car mes gens sont trop individualistes, moins impliqués dans leur entreprise »

« La vie ce n'est plus forcément son job »

« Les jeunes sont plus centrés sur leur vie familiale et personnelle et ont pris de la distance vis-à-vis de l'entreprise »

« À chaque fois, ça a été changement de DG, remise en cause du management précédent, des équipes, une réorganisation et des licenciements »

« Chacun campait sur ses positions et défendait son poste »

« C'est toujours pareil, un nouvel actionnaire, un nouveau patron, son organisation avec ses hommes et ses consultants »

« On perd 6 mois à chaque fois dans les projets, les relations entre services, départements, des nouveaux outils à apprendre... »

« Ça demande une adaptabilité sans limite, non concevable à l'époque, demandant d'être soumis à son manager, sinon c'est la porte ».

« Faire et défaire c'est toujours travailler »

L'ÉVOLUTION A MOYEN TERME DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

L'évolution de l'ISEOR

Dirigeants et Managers

- « Il doit être près de la retraite, il devrait penser à transmettre»
- « HS, il a 69 ans !! Ce n'est pas possible ? Il est toujours actif, il n'a pas passé la main ?»
- « Si HS part en retraite il faut, avant, faire comme chez nous (programmation de la succession par le management socio-économique »
- « Assurer la relève après HS et moins d'ego»
- « Le futur est très lié à HS, il bride ses équipes»
- « C'est Savall qui bloque à cause que c'est sa chose, qu'il est manipulateur, qu'il ne souffre pas d'avoir tort..... Mais à long terme, c'est lui qui a raison»
- « L'avenir de l'ISEOR et de HS est déterminant pour le management socio-économique mais je n'ai pas de reco »
- « L'avenir du management socio-économique dépend de HS, véritable leader, à préparer par une élévation du professionnalisme»
- « Après Savall ? Je ne sais pas »
- « Les universitaires vivent dans leur bulle, ce n'est pas la vraie vie»
- « D'autres méthodes existent, c'est aussi question de mode»
- « C'est avant tout un centre de recherche et non un cabinet de conseil»
- « C'est un centre de recherche pas un centre de profit»
- « S'ils voulaient, ils pourraient se faire des c... en or comme conseil»
- « Il y a un quiproquo entre entreprise, capitalisme et ISEOR chercheur»

Intervenants ISEOR

- « L'âge du capitaine ? Pas important si on est dans une logique d'essaimage»
- « C'est vrai que le management socio-économique est incarné par HS, mais depuis 3 ans ça bouge»
- « Dans 10 ans ? Un noyau suffisant avec un chef»
- « Il y a un mode d'organisation à trouver à l'ISEOR pour pérenniser la méthode»
- « C'est un pari difficile de trouver des intervenants moins rémunérés qu'un intervenant interne ou un consultant ; c'est un sacerdoce.»

- « L'important c'est d'être connu ou être durable ? C'est la différence entre notoriété et démarche scientifique»
- « Le risque c'est une reprise de pâles imitations sans connaissance de l'historique, de la construction de la théorie de l'ISEOR»
- « Nous ne sommes pas une entreprise, nous ne sommes pas des consultants, nous sommes des universitaires qui faisons de la recherche intervention»
- « Le risque c'est que les demandes de recherches intervention disparaissent»
- « Le management socio-économique doit avancer masqué au milieu des bagarres de fonds de commerce entre le monde du consulting et de l'université»
- « C'est un combat illusoire de vouloir changer l'Université»

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« Nous ne sommes pas une équipe comme en entreprise mais il y a de l'affect entre les personnes »

L'émergence d'un courant de pensée

Dirigeants et managers

« Plus d'implication dans la vie politique et économique »

« Vendre la notion d'élément fédérateur, nécessaire en cette période »

« Pour réussir à travailler ensemble, il faut passer par l'individu »

« C'est un management humaniste à opposer à un management technique »

« Il faut expliquer que c'est un courant de pensée et parlons d'évangélisation des patrons »

« Les capitalistes s'en foutent du management socio-économique, il n'y aura pas de groupe du CAC 40 pratiquant le management socio-économique, ils sont trop axés sur le court terme, le cours de l'action »

« Il faudrait une Sécurité Sociale des patrons qui rembourserait les entreprises implantant le management socio-économique »

« C'est un mouvement pouvant influencer les gouvernements »

« Ça correspond à l'esprit gaullien, participations, 3e voix... »

« Ils peuvent seulement se servir du management socio-économique comme prétexte »

« C'est un outil utile pour les PME et les associations »

« Le Développement Durable peut être un bon vecteur de communication du management socio-économique »

« Le management socio-économique tend vers la Justice Organisationnelle donc le Développement Durable »

« Le Développement Durable et l'entreprise citoyenne comme vecteur »

« Le management socio-économique support du Développement Durable »

« Le Développement Durable est concurrent et à la mode, mais le management socio-économique est une réponse innovante pour y parvenir »

« La notion d'équilibre entre économique et humain est porteur d'avenir »

« C'est du capitalisme à finalité humaniste »

« C'est une solution possible pour éviter une approche épidermique à l'économique et le management »

« L'humain est présent dans le process »

« Le capital humain n'appartient pas à l'entreprise (prédation délictuelle) »

« On ouvre l'horizon des gens, on leur donne un sens à leur travail »

« C'est du management humaniste, basé sur la qualité du dialogue »

« C'est presque une philosophie, ça part de l'humain pour une finalité économique »

« Management humaniste, c'est peut-être fort, mais il met en équation la méthode et les valeurs »

« Les entreprises, est-ce le bon étage ? Plutôt les Valeurs »

« Le management socio-économique c'est aussi un projet de société »

ANNEXE N°17 : LES 522 VERBATIM de la PARTIE 2

« Les jeunes ont besoin de quelque chose de nouveau en management, c'est une réponse à une attente»

« Le management socio-économique c'est l'anti SAP»

« La crise actuelle va inciter les entreprises à s'orienter vers le management socio-économique, celles qui l'ont déjà vont s'en sortir»

« C'est une réponse pertinente à la situation économique actuelle»

« C'est un projet unificateur avec écoute des gens Botton>>>up»

« Il faudrait communiquer que le management socio-économique correspond au contexte actuel de crise : management global, stable, stratégique, durable»

« L'origine des crises de délocalisation :

1°) de la tête de l'état aux PDG, il n'y a plus de racines territoriales, mais recherche du profit à court terme sans état d'âme

2°) relayé par l'enseignement des universités et grandes écoles de management »

Intervenants ISEOR

« Le management socio-économique c'est une certaine idée du capitalisme et de l'humain»

« Ce n'est pas une méthode philosophique humaniste mais la vraie raison de la durabilité c'est que ça apporte aux organisations pour les rendre plus durablement performantes»

« Cela concerne tous ceux qui acceptent de gagner de l'argent (économique) en faisant accroître le potentiel humain (socio)»

Collaborateurs :

« On était très bon et on se marrait.»

« Le CAP était un plus en terme financier, ça motivait à être performant et être Tremplin»

« On était en avance sur ce qui se passait à l'époque»

« Opération tendant à améliorer l'efficacité de l'entreprise et donc sa rentabilité»

« Cela a apporté l'apprentissage d'une nouvelle culture commune»

« Les sardines du banc de sardines se mettant à nager dans le même sens, et se télescopent de moins en moins»

« Avec le rachat par BSN, on avait l'impression de tourner au ralenti, on s'emmerdait»

« Une ambiance extraordinaire, très conviviale mais nous étions bons, sérieux, pro, impliqués»

« Davantage de vrais dialogues avec mon n+1, pas de contraintes à les appliquer»

« Le 3C ça a vraiment existé et était authentique»

« Tu me donnais la trousse lors de nos entretiens mais je les attendais pour qu'on s'explique»

« Je n'ai jamais pu retrouver cette ambiance de travail»

« J'ai le souvenir de liens profonds, de collègues devenant des amis »

« Si on continue à être amis, c'est qu'il s'est passé quelque chose de fort entre nous. Mais est ce grâce à Tremplin ?»

ANNEXE 18 : Améliorations de la durabilité du management socio-économique : ce qui a déjà été fait

« Dans ce document de travail, « nous avons noté et répertorié les changements qui touchent à la méthode et au fonctionnement de l'ISEOR. Pour corriger certains aspects exprimés par les dirigeants et managers sur les points d'amélioration, nous indiquons ci-après certaines évolutions de l'ISEOR et du management socio-économique. » p. 161.

Nous avons signalé les améliorations entreprises à notre connaissance. Nous n'excluons pas que d'autres sont en cours. L'important est que ces améliorations ne sont pas connues des utilisateurs au moment des interviews..

MSE=management socio-économique

VISION DES DIRIGEANTS ET MANAGERS INTERVIEWÉS	CE QUI A ETE ENTREPRIS OU EN COURS	
		<i>Exemples</i>
Les aspects méthodologiques		
Une maintenance systématique et périodique.	Mis en place depuis 2000.	"Depuis 10 ans, nous (ISEOR) nous préconisons une maintenance".
Une évaluation des projets après quelques années de mise en place.	Commence à se faire depuis 2008.	Elle est déjà pratiquée dans certaines entreprises (For, Mut du Mans...).
Une souplesse dans l'implantation.	Processus simplifié pour les TPE.	Déjà mis en œuvre dans la démultiplication du MSE dans les offices notariaux.
La communication		
Le MSE est mal connu des entreprises et des organisations.	Créations de réseaux de proximité vers le monde académique, de l'entreprise et des relais d'informations.	Article dans l'Express, Monde Economique, Expansion, communication OCDE.
Vulgarisation des concepts et des formations et par une promotion des résultats obtenus par le MSE.	Reformulation des cours, création d'une News Letter, refonte de la maquette de présentation, création de la plaquette des réalisations.	"forcons1" devient "Performance plus", "réussir le changement : outils et méthodes".
La communication pourrait être modernisée.	Refonte du site internet, mots clés pour les moteurs de recherche internet, modernisation du logo, actualisation des photos, nouveaux acteurs de l'iseor...	Voir http://www.iseor.com/

ANNEXE 18 : Améliorations de la durabilité du management socio-économique : ce qui a déjà été fait

<i>VISION DES DIRIGEANTS ET MANAGERS INTERVIEWES</i>	<i>CE QUI A ETE ENTREPRIS OU EN COURS</i>	
La commercialisation		<i>Exemples</i>
Le MSE pourrait être mieux vendu.	Utilisation des outils de communication pour la vente.	"L'ISEOR ne connaît pas la crise".
Par un développement géographique.	Nomination d'un responsable développement international.	Séminaire international académique annuel en juin Contacts aux USA et en Chine.
Par l'activation de réseaux.		
Par la création d'un réseau/club d'utilisateurs du MSE.		
Par un lobbying auprès des intervenants du monde économique et politique.		
Par une relation différente avec des consultants franchisés.	Relance du processus de fonctionnement en 2009.	De nouveaux franchisés dont un en Belgique.
Par une certification des consultants et des clients.	Début de certification pour le F.....et au Mexique.	
Et d'autres idées encore.		

ANNEXE 19 : Calibrage final : phrases-témoins par idées-clés, idées-forces et par étape des projets socio-économiques

« Ce tableau récapitule le nombre de phrases-témoins pour chacune des étapes, et pour chacune d'entre elles les idées-clés regroupées en idées-forces. » p. 200.

Dir&Man = dirigeants et managers Inter=Intervenants-chercheurs Collab= collaborateurs

MAJ 3 fev 13	PHRASES TEMOINS							
	Dir&Man	Inter	Collab	TOT	Dir&Man	Inter	Collab	TOT
Etape Idée-Force Idée-Clé								
La genèse des projets de management socio-économique	48	17	9	74	14%	18%	10%	14%
L'environnement de l'organisation	9	3	1	13	3%	3%	1%	2%
La connexion entreprise/méthode	9	0	0	9	3%	0%	0%	2%
Une démarche volontaire	3			3	1%	0%	0%	1%
Le hasard	6			6	2%	0%	0%	1%
l'implication du dirigeant et des valeurs	30	14	8	52	9%	15%	9%	10%
Qualités personnelles	22	11	4	37	6%	12%	5%	7%
Rattachement à des valeurs	8	3	4	15	2%	3%	5%	3%
Le fonctionnement des projets de management socio-économique	71	14	12	97	21%	15%	14%	19%
Les relations avec l'intervenant	22	7	2	31	6%	7%	2%	6%
Le temps de la décision	5	4		9	1%	4%	0%	2%
Qualité et rapidité de la formation	4	1		5	1%	1%	0%	1%
Professionalisme des intervenants	13	2	2	17	4%	2%	2%	3%
Le processus d'intervention et les outils	13	4	6	23	4%	4%	7%	4%
L'accompagnement des acteurs	23		2	25	7%	0%	2%	5%
Le temps et l'organisation	13	3	2	18	4%	3%	2%	3%
Stabilité de l'organisation	5		2	7	1%	0%	2%	1%
Des améliorations progressives et cumulatives	8	3		11	2%	3%	0%	2%
Les facteurs d'amélioration de la durabilité des projets socio-économiques	108			108	32%	0%	0%	21%
Les aspects méthodologiques	13	11	1	25	4%	12%	1%	5%
Une maintenance systématique et périodique	3	7	1	11	1%	7%	1%	2%
Une évaluation du projet après quelques années	5	3		8	1%	3%	0%	2%
Une souplesse dans l'implantation	5	1		6	1%	1%	0%	1%
La communication	37	4	2	43	11%	4%	2%	8%
Mal connu	11			11	3%	0%	0%	2%
Vulgarisation des concepts, formations et résultats obtenus	15	4	2	21	4%	4%	2%	4%
Des outils de communication plus modernes	11			11	3%	0%	0%	2%
Diffusion des savoirs et commercialisation	45	10	2	57	13%	11%	2%	11%
Des méthodes comparables aux entreprises	11			11	3%	0%	0%	2%
Le développement de réseaux géographiques	21	6	2	29	6%	6%	2%	6%
Professionnels et académiques	4			4	1%	0%	0%	1%
Professionnels et académiques	3	2		5	1%	2%	0%	1%
Une animation d'un réseau d'utilisateurs	3		2	5	1%	0%	2%	1%
Un lobbying	3	1		4	1%	1%	0%	1%
Des consultants franchisés pilotés par l'ISEOR	8	3		11	2%	3%	0%	2%
Une certification des clients et des franchisés	6	4		10	2%	4%	0%	2%
Les dirigeants et managers ont des idées concrètes	7			7	2%	0%	0%	1%

ANNEXE 19 : Calibrage final : phrases-témoins par idées-clés, idées-forces et par étape des projets socio-économiques

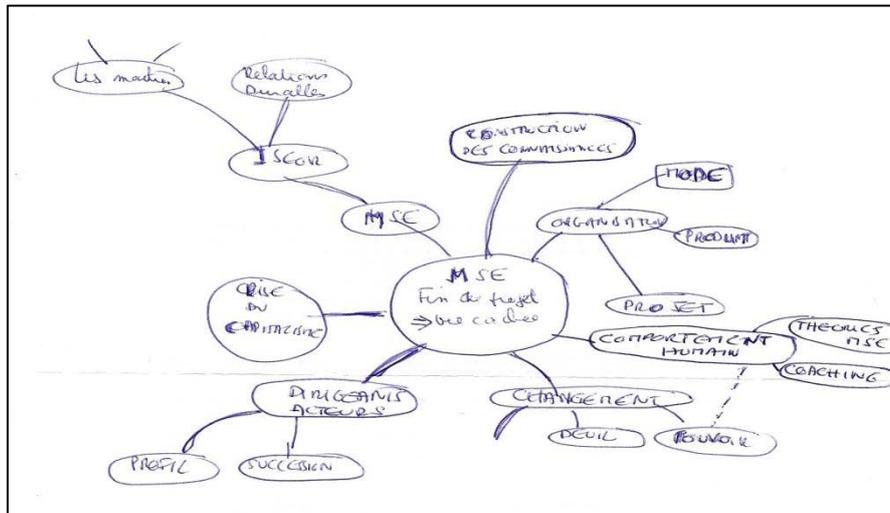
Etape	Idée-Force	Idée-Clé	PHRASES TEMOINS				Dir&Man	Inter	Collab	TOT
			Dir&Man	Inter	Collab	TOT				
Ce qui est déjà fait, en cours en termes d'améliorations exprimées par les dirigeants et managers										
			3	4	0	7	1%	4%	0%	1%
	Aspects méthodologiques			2		2	0%	2%	0%	0%
	communication		2	2		4	1%	2%	0%	1%
	commercialisation		1			1	0%	0%	0%	0%
Arrêts des projets socio-économiques										
			22	11	6	39	6%	12%	7%	7%
Des problèmes d'implantation										
				5		5	0%	5%	0%	1%
Les causes d'arrêts internes à l'organisation										
			14	1	3	18	4%	1%	3%	3%
	Des résultats économiques escomptés non atteints		7	1	1	9	2%	1%	1%	2%
	Des risques d'essoufflement internes		7		2	9	2%	0%	2%	2%
Les causes exogènes										
	L'environnement économique		2	1		3	1%	1%	0%	1%
	Les changements d'organisation		5	2	2	9	1%	2%	2%	2%
le départ du dirigeant										
			1	2	1	4	0%	2%	1%	1%
						0	0%	0%	0%	0%
Vie cachée des projets socio-économiques indépendance vis-à-vis de l'ISEOR.										
			52	9	41	102	15%	9%	47%	20%
			4	3		7	1%	3%	0%	1%
Certains Dir&Man ont continué à pratiquer le MSE										
			25	0	0	25	7%	0%	0%	5%
	sans L'ISEOR		17			17	5%	0%	0%	3%
	avec un support informel ou des contacts avec l'iseor		5			5	1%	0%	0%	1%
	Avec un surinvestissement humain important		3			3	1%	0%	0%	1%
les outils ont tendance à être adaptés										
			9	4	9	22	3%	4%	10%	4%
les motivations des dir&man qui continuent à pratiquer le MSE										
			14	2	0	16	4%	2%	0%	3%
	Le rattachement à des valeurs humanistes		7			7	2%	0%	0%	1%
	le mse est devenu leur mode de fonctionnement		6	2		8	2%	2%	0%	2%
	le MSE comme méta-management		1			1	0%	0%	0%	0%
La réaction des collaborateurs										
			0	0	32	32	0%	0%	36%	6%
	un moment difficile à vivre				2	2	0%	0%	2%	0%
	Pour certains, un arrêt bien venu				6	6	0%	0%	7%	1%
	Les outils ne sont plus utilisés				0	0	0%	0%	0%	0%
	Un passage normal et obligatoire				6	6	0%	0%	7%	1%
	Les collaborateurs privilégient leur survie dans l'organisation				18	18	0%	0%	20%	3%
						0	0%	0%	0%	0%
L'évolution à moyen terme du management socio-économique										
			48	15	15	78	14%	16%	17%	15%
L'évolution de l'ISEOR										
			15	12	0	27	4%	13%	0%	5%
	La dépendance vis-à-vis du fondateur de la méthode		9	5		14	3%	5%	0%	3%
	Évolution d'un centre de recherche-intervention		6	7		13	2%	7%	0%	2%
L'émergence d'un courant de pensée										
			33	3	15	51	10%	3%	17%	10%
	un courant patronal		11			11	3%	0%	0%	2%
	une contribution à la RSE et au DD		5			5	1%	0%	0%	1%
	un capitalisme à visage humain		12	3	15	30	4%	3%	17%	6%
	la crise favorise cette émergence		5			5	1%	0%	0%	1%
TOTAL			339	95	88	522	100%	100%	100%	100%

ANNEXE 19 : Calibrage final : phrases-témoins par idées-clés, idées-forces et par étape des projets socio-économiques

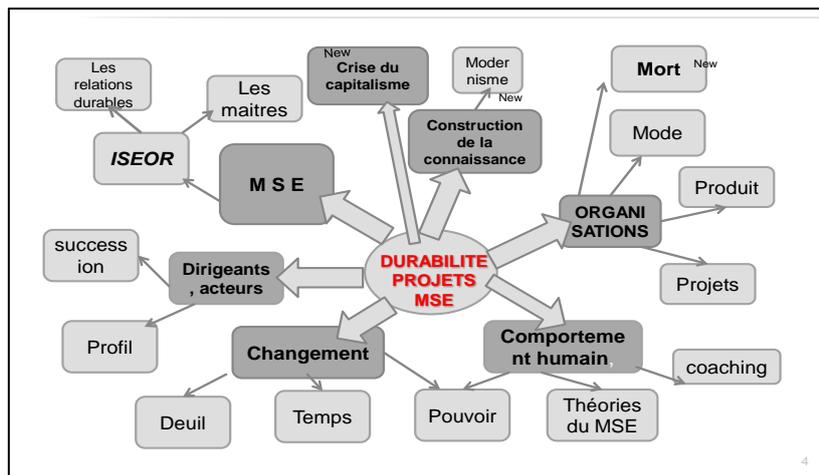
ANNEXE 2 Evolution du cadre théorique

Cette annexe reprend les tableaux utilisés par le doctorant au cours des quatre années de recherche pour la présentation de son cadre théorique.

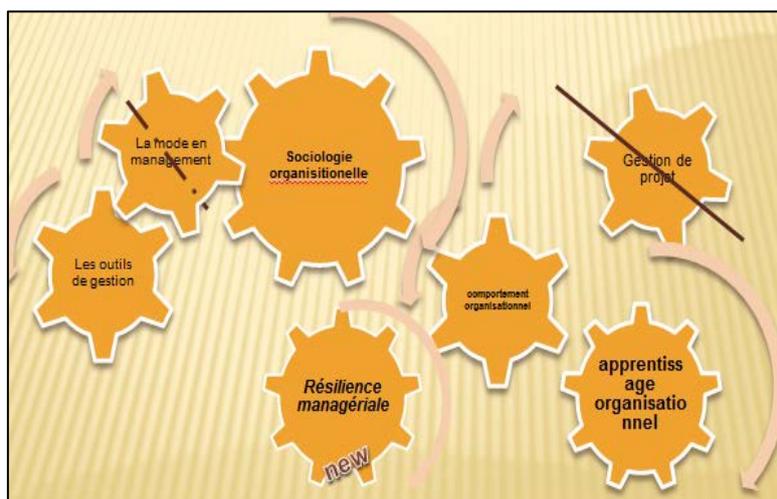
MARS 2009



JUIN 2009



MARS 2010

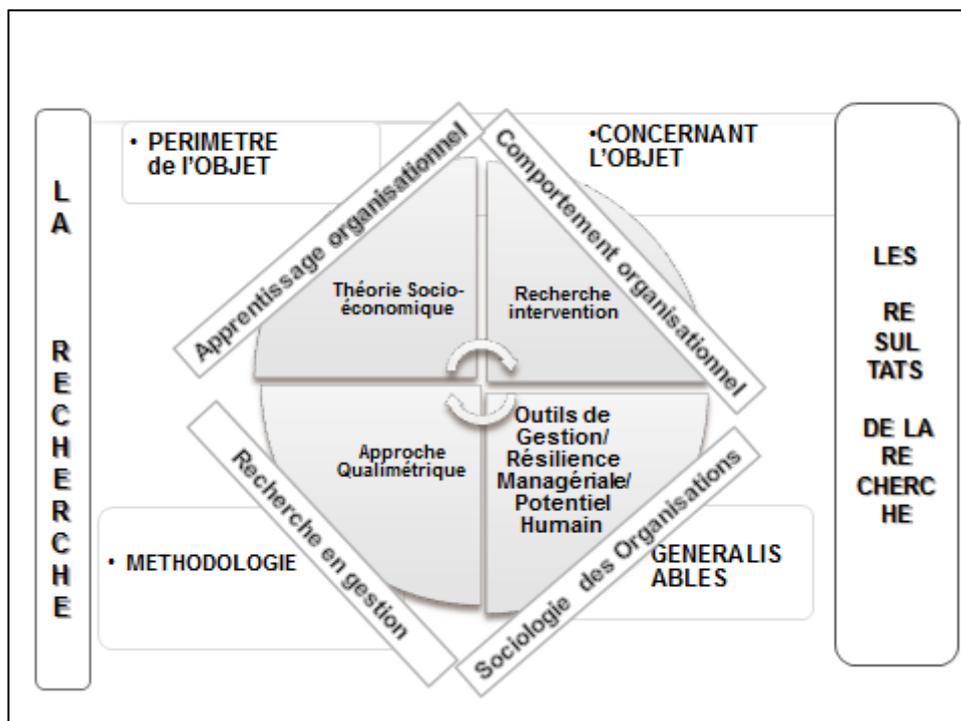


ANNEXE 2 Evolution du cadre théorique

NOVEMBRE 2010



FEVRIER 2011



ANNEXE 20 : Autodiagnostic, exemple d'une PME

DURABILITE DES METHODES DE MANAGEMENT AUTODIAGNOSTIC					Mode d'évaluation	15/10/13				
ORGANISATION zz CO-DIRIGEANT G. P.										
METHODE : Management socio-économique Depuis : 20 mois										
QUESTIONS					0	1	2	3		
1	Crédibilité de votre business-plan liant l'arrivée de la méthode de management à un redressement-amélioration des résultats ?							X	Garantie à 100%=3	
2	Quels sont les Indicateurs Clés de Performance (KPI) qui vous permettent de dire que votre méthode de management contribue au développement de votre entreprise ?							X	Pas de KPI=0	<i>Chiffrage et suivi des coûts cachés</i>
3	Chiffrage des gains potentiels que vous escomptez avec cette méthode ?							X	Chiffrage précis avec suivi =3	<i>Chiffrage et suivi des coûts cachés</i>
4	A quel niveau mesurez-vous votre conviction dans la méthode choisie ?							X		
5	Utilisez-vous personnellement tous les processus et outils de la méthode avec vos managers ?							X		
6	Que faites-vous auprès du personnel pour communiquer votre implication?							X	Rien=0	<i>Discussion du PAP</i>
7	Quel est le degré de la menace stratégique qui vous a conduit à implanter cette méthode ?							X	Très grosse menace =3	
8	Quel est le % de chance que cette méthode survive à votre départ de la société ?						X		Si je pars, elle s'arrête =0	<i>Codirection</i>

ANNEXE 20 : Autodiagnostic, exemple d'une PME

	QUESTIONS	0	1	2	3	Mode d'évaluation	
9	Pour combien de temps cette méthode est-elle installée ?				X	3= pour toujours	
10	Citez les valeurs qui se rattachent à la méthode de management choisie.				X	Pas de rattachement =0	<i>-humain -respect -écoute</i>
11	Quel est le % de personnes qui connaissent la théorie de la méthode ?		X			100%=3	
12	Quel est le % de personnes qui connaissent les processus de la méthode ?			X			
13	Quel est le % de personnes qui connaissent les outils de la méthode ?				X		
14	Processus d'accompagnement des acteurs, de type R H				X	Aucun=0	<i>Intégration</i>
15	Processus individualisé d'accompagnement (de type coaching)		X			Aucun=0	<i>Resp. Formation</i>
16	Quelle est la notoriété spontanée de la méthode ?	X				Très connue =3 Peu connue =0	
17	Comment évaluez-vous la diffusion interne de la méthode ?				X	Pas prévu=0	
18	Comment évaluez-vous le niveau du processus de maintenance (certification, SAV, contrôles...)?				X	Très solide et structuré = 3	<i>Form. interne +Iseor</i>
19	Avez-vous repéré les personnes attachées à la précédente méthode ?			X		Clairement identifié =3	

ANNEXE 20 : Autodiagnostic, exemple d'une PME

	QUESTIONS	0	1	2	3	Mode d'évaluation	
20	Avez-vous repéré les personnes résistantes à la nouvelle méthode ?				X	Clairement identifié =3	
21	Savez-vous dans quel service, la nouvelle méthode sera implantée en premier (cobaye) ?	NA	NA	NA	NA	Clairement identifié =3	<i>TPE =Toutes</i>
22	Estimation de la prise en compte des aspirations des employés dans le management de l'entreprise ?			X		0=non concerné 3=mise en œuvre effective	<i>Séminaires annuels... Ambiance Start-up</i>
	TOTAL	1	2	4	14	SCORE :82%	
	Suite à cet autodiagnostic, quelles sont les 3 actions prioritaires à mener :	Avec qui ?					Quand?
1	<i>Elever le niveau d'exigence envers certains managers</i>					<i>Tout de suite</i>	
2	<i>Relire votre présentation</i>						
3							

ANNEXE 20 : Autodiagnostic, exemple d'une PME

ANNEXE 21 : Autodiagnostic rétroactif explicatif

DURABILITE DES METHODES DE MANAGEMENT AUTODIAGNOSTIC						Mode d'évaluation	Juin13
	ORGANISATION LN (1000 personnes) DIRIGEANT GD						
	METHODE : MSE 1991 Durée 3,5 ans						
	QUESTIONS	0	1	2	3		
1	Crédibilité de votre business-plan liant l'arrivée de la méthode de management à un redressement-amélioration des résultats ?		X			Garantie à 100%=3	<i>Très grosse difficulté financière</i>
2	Quels sont les Indicateurs Clés de Performance (KPI) qui vous permettent de dire que votre méthode de management contribue au développement de votre entreprise ?			X		Pas de KPI=0	<i>Long terme vs court terme</i>
3	Chiffrage des gains potentiels que vous escomptez avec cette méthode ?				X	Chiffrage précis avec suivi =3	<i>Coûts cachés à long terme</i>
4	A quel niveau mesurez-vous votre conviction dans la méthode choisie ?				X		
5	Utilisez-vous personnellement tous les processus et outils de la méthode avec vos managers ?				X		
6	Que faites-vous auprès du personnel pour communiquer votre implication ?				X	Rien=0	
7	Quel est le degré de la menace stratégique qui vous a conduit à implanter cette méthode ?				X	Très grosse menace =3	

ANNEXE 21 : Autodiagnostic rétroactif explicatif

	QUESTIONS	0	1	2	3	Mode d'évaluation	
8	Quel est le % de chance que cette méthode survive à votre départ de la société ?	X				Si je pars, elle s'arrête =0	
9	Pour combien de temps cette méthode est-elle installée ?		X			3= pour toujours	<i>Le temps du redressement</i>
10	Citez les valeurs qui se rattachent à la méthode de management choisie.				X	Pas de rattachement =0	
11	Quel est le % de personnes qui connaissent la théorie de la méthode ?		X			100%=3	
12	Quel est le % de personnes qui connaissent les processus de la méthode ?			X			
13	Quel est le % de personnes qui connaissent les outils de la méthode ?			X			
14	Processus d'accompagnement des acteurs, de type R H			X		Aucun=0	
15	Processus individualisé d'accompagnement (de type coaching)	X				Aucun=0	
16	Quelle est la notoriété spontanée de la méthode ?	X				Très connue =3 Peu connue =0	
17	Comment évaluez-vous la diffusion interne de la méthode ?			X		Pas prévu=0	
18	Comment évaluez-vous le niveau du processus de maintenance (certification, SAV, contrôles...) ?		X			Très solide et structuré = 3	<i>variable suivant les secteurs</i>
19	Avez-vous repéré les personnes attachées à la précédente méthode ?				X	Clairement identifié =3	

ANNEXE 21 : Autodiagnostic rétroactif explicatif

	QUESTIONS	0	1	2	3	Mode d'évaluation	
20	Avez-vous repéré les personnes résistantes à la nouvelle méthode ?				X	Clairement identifié =3	
21	Savez-vous dans quel service, la nouvelle méthode sera implantée en premier (cobaye) ?			X		Clairement identifié =3	
22	Estimation de la prise en compte des aspirations des employés dans le management de l'entreprise ?		X			0=non concerné 3=mise en œuvre effective	<i>Beaucoup de dégâts collatéraux pour des acteurs non préparés</i>
	TOTAL	3	5	6	8	SCORE 55%	
	Suite à cet autodiagnostic, quelles sont les 3 actions prioritaires qu'il aurait fallu mener :					Avec qui ?	
1	<i>Ne pas laisser croire que les coûts cachés seraient récupérés en deux ans OU attendre avant de lancer le MSE.</i>					Genèse	
2	<i>Un travail préalable de RH et coaching particuliers de certains chefs de labo.</i>					préalable	
3	<i>Des appuis politiques plus solides. Si le DG part, la méthode s'arrête, mais si la méthode s'arrête est-ce que le DG part ?</i>						