



## Véronique ZARDET

Professeur des universités en Sciences de Gestion

veronique.zardet@univ-lyon3.fr

**iaelyon** School of Management

**Université Jean Moulin**

1C avenue des Frères Lumière ■ CS 78242 ■  
69372 Lyon cedex 08

### DOMAINE(S) D'EXPERTISE :

**Théorie socio-économique**

**Conduite du changement stratégique**

**Méthodologie de recherche-intervention**

**Organisations sanitaires et médico-sociales**

### Biographie / Résumé

Titulaire d'une thèse de doctorat d'État en sciences de gestion soutenue à Lyon en 1986, Véronique Zardet est professeur à l'iaelyon et responsable du groupe de recherche Management socio-économique au sein de l'équipe de recherche Magellan. Ce groupe représente les enseignants chercheurs de l'ISEOR ([www.iseor.com](http://www.iseor.com)).

Elle dirige le centre d'enseignement EUGINOV, au sein de l'iaelyon, et est responsable pédagogique de la mention de master *Management*, et des programmes de Master *Recherche-Intervention en Gestion socio-économique* (depuis 7 ans) et Professionnel *Conduite du changement dans les Réseaux, les Etablissements et les Activités Sanitaires et Médico-sociales* (depuis 4 ans). Auteur de nombreux articles et ouvrages en français, anglais et espagnol, ses travaux de recherche sont centrés sur la conduite du changement stratégique et l'amélioration des performances socio-économiques dans les entreprises et les organisations publiques. En 2001, elle a reçu, conjointement avec Henri Savall, la *Médaille du Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France)* pour l'ensemble de leur œuvre sur « l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprises ».

Elle est Présidente de l'ADERSE, et élue à la *Commission Recherche* de l'Université Jean Moulin et au *Conseil d'Administration* de l'iaelyon, ainsi qu'au *Conseil National des Universités (CNU) Sciences de Gestion* (2007-2019).

### FONCTIONS

- depuis 2003 Professeur à l'Université Jean Moulin, iaelyon
- 2000-2002 Professeur à l'Université Lumière Lyon 2
- 1998-2000 Professeur à l'Université de Metz
- 1987-1998 Maître de conférences à l'Université Lumière Lyon 2
- 1982- 1987 Assistante de recherche à l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)
- 1979-1982 Chargée d'études au CNRS

## TITRES ET DIPLOMES

1986	Doctorat d'État ès sciences de gestion
1982	Doctorat de troisième cycle en sciences de gestion
1979	Diplôme de l'École Supérieure de Commerce de Lyon (EM Lyon)

## DOMAINES D'ENSEIGNEMENT

Management d'équipe  
 Outils de management du temps et des compétences en lien avec l'efficacité personnelle  
 Management stratégique  
 Conduite du changement  
 Système de gouvernance complexe  
 Epistémologie et méthodologie de recherche-intervention

## CENTRES D'INTÉRÊTS ACTUELS DE RECHERCHE

Recherches-interventions, recherches qualimétriques  
 Relation client en univers non marchand  
 Processus de métamorphose et de changement socio-économique  
 Digitalisation et changement organisationnel

## CENTRE OU ÉQUIPE DE RECHERCHE

laelyon Magellan (responsable du groupe de recherche Management socioéconomique) & ISEOR

## ASSOCIATIONS ACADEMIQUES :

ADERSE ( [www.aderse.org](http://www.aderse.org) ) : Présidence depuis octobre 2010 (3<sup>ème</sup> mandat)  
 ALASS (Association Latine d'Analyse des Systèmes de Santé- ([www.alass.org](http://www.alass.org) ) : membre élue du Conseil d'Administration depuis 2012. Organisation du congrès annuel à l'iaelyon en septembre 2018.  
 Academy Of Management divisions ODC & MC : membre adhérent depuis 1998.  
 IPM : membre adhérent

## COMITÉS DE LECTURE / COMITÉS ÉDITORIAUX

Depuis 2006 : coordinatrice de la série en espagnol de la revue *Recherches en sciences de gestion-Management sciences-Ciencias de Gestión*, (un à deux numéros d'articles originaux en langue espagnole/ an)

Membre du comité de Lecture ou comité scientifique (révision d'un à deux articles par an) des revues : *Revue Française de Gestion, Management & Avenir, Management International, Recherches en sciences de gestion @grh, Management Public, Management et Sciences Sociales, Questions de Management, Finance-Contrôle-Stratégie.*

## DIRECTION DE THÈSES DE DOCTORAT ET D'HABILITATIONS À DIRIGER DES RECHERCHES

### Direction de thèses en cours (9)

- SALIBA Fabio (soutenance janvier 2019)
- ADOUMBOU Caroline (soutenance mars 2019)
- DUPOUY Jocelyne
- Mohammad BERJAOUI (DBA , U. Lyon 3 et Balamand)
- Sajida OSMAN (DBA , U. Lyon 3 et Balamand)
- Philippe ANHORN (DBA BSIS, U J Lyon 3)
- Melissa SANCHEZ
- Pierre EL HADDAD
- Sophie LE LÉDAN

### Direction de thèses soutenues

#### 43 thèses soutenues sous ma direction ou codirection :

2018 : Carole BOUSQUET, Jack KASSAB (DBA , U. Lyon 3 et Balamand), Firas MOUSSA (DBA , U. Lyon 3 et Balamand),  
 2017 : Théo HOLTZ (eDBA , U de Montpellier), Maïté RATEAU, Andry RASOLOFOARISOA, Rony SAAB (DBA , U. Lyon 3 et Balamand), Habib SABA (DBA , U. Lyon 3 et Balamand),  
 2016 : Pierre FRANCOIS, Jérémy SALMERON, Thibault RUAT  
 2015 : Stephen GIRARD  
 2014 : Marc FRACHETTE (codirection Isabelle Barth), Gérard DESMAISON, Arnaud TORRES  
 2013 : Kamar DAMAJ (codir. Yvon Pesqueux), Alexis ROCHE  
 2011: Noura BEN HASSEN (codir. Yvon Pesqueux), Issiaga SY (codir. Yvon Pesqueux), ENNAJEM Cécile (codir. Yvon Pesqueux),  
 2010 : Samia KHENNICHE (codir. Yvon Pesqueux), Patricia DORANTES,  
 2007 : Silvia POMAR FERNANDEZ (cotutelle Mexique), Mario Eduardo IBARRA CORTES (cotutelle Margarita FERNANDEZ), Gautier FONTANEL,  
 2006 : Evelyne CHAPON, Victor SANCHEZ TREJO, Frantz DATRY, Brenda BRIONES  
 2005 : Julien HENRIOT, Françoise GOTER,  
 2003 : Jean Paul FAISANT  
 2002 : Benjamin DEMISSY  
 2001 : Christian GRIJALVO  
 2000 : Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, Sandra BERTEZENE  
 1999 : Nathalie KRIEF, Yasmine BOUSTA-JULLIEN, Géraldine DREVET-PRUNET  
 1997 : Pascal ROULLE, René GASCHET  
 1995 : Nathalie CORNU-DEMONT  
 1989 : Yves GUILLAUME

### Direction d'HDR (habilitations à diriger des recherches) en cours (5)

- Miguel DELATTRE
- Catherine DOS SANTOS
- Yolande FRANCOIS
- Alexandre ASSELINEAU
- Isabelle HORVATH

## Direction d'HDR (habilitations à diriger des recherches) soutenues (4)

- Selim MEKDESSI
- Mahrane HOFIDHLLAOUI
- Guy SAINT LEGER
- Daniel BONNET

## LANGUES ÉTRANGÈRES PARLÉES

- Espagnol
- Anglais

## SÉJOURS PROFESSIONNELS À L'ÉTRANGER

Deux séjours d'une semaine par an au Mexique depuis 1995, deux séjours par an aux États-Unis depuis 1998.

## DISTINCTIONS

Prime d'Encadrement Doctoral et de Recherche (PEDR) de 2015 à 2018.

Lauréate en novembre 2001 de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France) : remise du prix de la médaille Rossi, conjointement avec Henri Savall, "*pour l'ensemble de [notre] œuvre sur l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprises et pour l'organisation de l'ISEOR*".

## INTERVENTIONS AUPRÈS D'ENTREPRISES, D'INSTITUTIONS ET D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES OU ASSOCIATIVES

Conduite de recherches-interventions dans des entreprises industrielles, commerciales et de service public (expérience de plusieurs décennies à l'ISEOR) telles que (liste non exhaustive) : Groupe Brioche Pasquier, Groupe Manpower Belgique, La Poste, ARS Rhône Alpes, Centre Hospitalier Le Vinatier, association Balmont Neuville (médico-social), Clinique La Lignière (Suisse), CHU de Saint Etienne, notaires, architectes, avocats, experts comptables, chaîne de magasins Schilliger ( Suisse), différentes TPE et PME familiales au Mexique etc...

## TRAITS MARQUANTS DU PASSÉ PROFESSIONNEL

Contribution à la création et au développement national et international de l'ISEOR depuis 1980.

## PRODUCTION ACADÉMIQUE

### Publications dans des revues à comité de lecture

La coopération entre pharmacie et services cliniques à l'hôpital et son impact sur la prise en charge thérapeutique (à paraître en 2019). Marc Frachette, Véronique Zardet, André Rieutord & Isabelle Barth, *Journal de Gestion et d'Économie Médicale (FNEGE 4)*.

New Trends in Organizational Challenges and Need for Change: The ISEOR Research Programs (2018), Henri Savall, Amandine Savall & Véronique Zardet, *Organization Development Journal*. Winter 2018.

Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management (2017), Renaud Petit & Véronique Zardet, *revue @GRH, (FNEGE 3).2017/1, n°22.*

The difference between management consultancy and research-intervention. A report on a method, and a study of the advantages and drawbacks for researchers and companies (2017), Henri Savall, Véronique Zardet, *The Theory and Practice of Socio-Economic Management Journal*. (USA). Volume 1, issue 2

Strategic Bedrock Theory and the Cohesion Leverage Effect (2016) Henri Savall & Véronique Zardet. *The Theory and Practice of Socio-Economic Management Journal* (USA). Volume 1, issue 1

Ar(t)chitectes et management : quelle cohabitation ? (2015), Véronique Zardet, Miguel Delattre, Renaud Petit, *Revue Gérer et Comprendre (FNEGE 3)*. N°120. Juin

Gestion des risques psychosociaux au travail. Un impératif... à démystifier (2015). Henri Savall, Véronique Zardet & Daniel Bonnet. *Revue Connexions*. N° 103

Action research and intervention research in the French landscape of organizational research (2014). Henri Savall & Véronique Zardet. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 Iss 4 pp. 551 – 572

Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires (2013/4), Zardet Véronique et Noguera Florence. *Revue Gestion et management public (FNEGE 4)*, Volume 2/n°2, p. 5-31.

Analyse de données qualitatives et recherche-intervention (2013), Véronique Zardet, Nathalie Krief, revue *Recherche en sciences de gestion-(FNEGE 3)* (2), 211-237.

Savall, H., & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société: nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management et Sciences Sociales (FNEGE 2016 4)*, (14).

Potential contribution of the socio-economic approach to management to a better integration of CSR norms and economic standards: Case study of a pastry company. (2014). Savall, H., Zardet, V., Péron, M., & Bonnet, M. *Society and Business Review (FNEGE 4)*, 9 (3), 232-242.

Possible Contributions of Qualimetrics Intervention-Research Methodology to Action Research (2012), H. Savall, V. Zardet, M. Péron, M. Bonnet, *International Journal of Action Research*, Vol 8, Issue 1, 29 p.

Gestion de la coopération interprofessionnelle à l'hôpital (2011), Véronique Zardet, Denis Fièrè, Henri Savall, Renaud Petit, *Journal de Gestion et d'Économie Médicale (FNEGE 4)*, 6-7, vol. 29

A Review of Two Major Global and International Approaches to Organizational Change: SEAM and Appreciative Inquiry (2010), Peter Sorensen, Therese Yaeger, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, *Organization Development Journal*. Vol 28, Number 4, Winter. p 31-39

Desempeño global durable de las organizaciones (2010) ¿Sincronizar lo económico y lo social?, Henri Savall, Véronique Zardet, *Revista de Administración y Organizaciones*, UAM Xochimilco, México, numero 22

Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise -résultats de recherches longitudinales (2009), Henri Savall, Véronique Zardet, *Revista del Instituto Internacional de Costos*, numéro 4, Juin, 30 p.

The Emergence of Implicit Criteria Actually Utilized by Reviewers of Qualitative Research Articles: Case of a European Journal (2008), Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, *Organizational*

*Research Methods (FNEGE 2)*, July, vol 11, issue 3, p.510-540

Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations (2007), Henri Savall, Véronique Zardet, *Revue Sciences de gestion - Management Sciences - Ciencias de gestión (FNEGE 3)*, n° 64, 61-89 p.

Améliorer la gouvernance des systèmes complexes : le cas de la filière-territoire "Sortie du Monde Hospitalier et Retour à Domicile" (2005), Henri Savall, Véronique Zardet, *Revue Santé et Systémique*- n° 8/3-4, Avril, 20 p.

Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable : Cas évalués d'entreprises et d'organisations (2005), Henri Savall, Véronique Zardet, *Gestion 2000 (FNEGE 4)*, sept/oct, Vol. 22 Issue 5, p199-227.

Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context (2003), Véronique Zardet, Olivier Voyant, *Journal of Organizational Change Management (FNEGE 2)*- vol 16 n°1, July.

Arbitrage entre autonomie et contrôle : cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée (1999), Marc Bonnet, Véronique Zardet, *Revue de Gestion des Ressources Humaines (FNEGE 2)*

Vers la « pensée en action » stratégique ou le non-dit dans les discours sur la stratégie. Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en stratégie (1997), Henri Savall, Véronique Zardet, *Management International (FNEGE 2)*, vol. 2, n°1.

La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive (1995). Henri Savall & Véronique Zardet. *Revue Internationale de Systémique*.

Banques : la formation pour assumer les mutations(1987). Véronique Zardet. *Revue Française de Gestion*.

Des systèmes d'informations vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentation (1985). Véronique Zardet. *Revue Sciences de gestion*.

## Livres

*Socially Responsible Capitalism and Management* (2017) Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M. Routledge, traduction anglaise de : Le capitalisme socialement responsable existe

*Strategic Engineering of the Reed: reflections on socio-economic Strategy and Implementation* (2017). Savall H., Zardet V. Information Age Publishing, Charlotte (USA). Traduction anglaise de : Ingénierie stratégique du roseau

*Le capitalisme socialement responsable existe* (2015). Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M.. Editions Management et Sociétés.

*Becoming Agile*. Worley C. (2015), Zardet V., Bonnet M., Savall A., Jossey Bass (USA)

*Dynamique normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation* (2015) Laurent Cappelletti, Benoît Pigé & Véronique Zardet. ed.EMS.

*Reconstruire l'entreprise*. Henri Savall, Véronique Zardet (2014). Dunod. 1ere edition 1980

*The Qualimetrics Approach* (2011), Henri Savall, Véronique Zardet, IAP Information Age Publishing, Charlotte (USA), 387 p, traduction anglaise de Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique

*Ingeniería estratégica. Un enfoque socioeconómico* (2009), Henri Savall, Véronique Zardet, Ed. UAM, México, , traduction espagnole de Ingénierie stratégique du roseau.

*Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance* (2008), Henri Savall, Véronique Zardet Information Age Publishing, Charlotte (USA). traduction anglaise de Maîtriser les coûts-performances cachés.

*Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique* (2008), 1ere édition : 2000) Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet , 2ème édition augmentée, en trois langues. *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic 'Management* , ILO-BIT, Genève.

*Ingénierie stratégique du roseau* (2005 ; 1ere édition ; 1995), Henri Savall, Véronique Zardet, Paris, Economica

*Tétranormalisation : défis et dynamiques* (2005), Henri Savall, Véronique Zardet, Paris, Economica

*Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe* (2004). Henri Savall, Véronique Zardet, Economica

*Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique* (2000), Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, ILO-BIT, Genève, , 180 p., traduit en anglais : *Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management*, et en espagnol : *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*.

*Ingénierie stratégique du roseau* (1995), Henri Savall, Véronique Zardet, Paris, Economica

*Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts-performances cachés* (1992). Henri Savall, Véronique Zardet, Paris, éditions Comptables Malesherbes- Eyrolles.

*Maîtriser les coûts et les performances cachés.*(1987). Henri Savall, Véronique Zardet, Paris, Economica

## Chapitres d'ouvrages

Méthodologie de conduite d'une recherche-intervention... jusqu'à publier. Cas de la Recherche-intervention socio-économique (2018). Véronique Zardet, in Anthony Buono, Henri Savall & Laurent Cappelletti (Eds.). *La Recherche-Intervention Dans les Entreprises et les Organisations*. IAP. (traduit aussi en anglais)

De la recherche-intervention à la publication : le cas d'une publication dans la revue Gérer et Comprendre (2018). Véronique Zardet, in Anthony Buono, Henri Savall & Laurent Cappelletti (Eds.). *La Recherche-Intervention Dans les Entreprises et les Organisations*. IAP. ( traduit aussi en anglais)

Henri Savall: Connecting the Dots between OD and Economic Performance (2018). ZARDET Véronique & BONNET Marc in *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Ed. 1-16.

Implementar una estrategia de responsabilidad social sustentable y soportable: enfoque práctico según la teoría socioeconómica de las empresas (2016). SAVALL, Henri ; ZARDET, Véronique, in CONRAUD KOELINER, Eva ; OJEDA HIDALGO, JOSÉ Felipe ; TORRES, Guillermo, Lira, (éds.), *Responsabilidad Social Empresarial de las*

*Pymes del estado de Guanajuato*. Pearson, 159-182

Le portage de la RSE par les acteurs internes: Le réveil nécessaire de la sensibilité économique en France (2016). Marc Bonnet, Henri Savall, Véronique Zardet, in *La comptabilité en action. Hommage en l'honneur du Professeur Geneviève Causse*. Alain Burlaud & Arnaud Thauvron (coord.). Editions l'Harmattan.

La metodología de investigación-intervención al servicio del desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) (2015)" in *Desarrollo Organización y Sustentabilidad*. .Francisco Navarrete (U. de Guadalajara)

Art et normes techniques en architecture : quelle cohabitation ? (2015) Miguel Delattre, Véronique Zardet, Renaud Petit.in *Dynamique normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation* (2015) Laurent Cappelletti, Benoît Pigé & Véronique Zardet ( ed.)EMS.

Le développement stratégique aux prises avec la tétranormalisation : un risque d'abstentionnisme entrepreneurial (2015). Henri Savall & Véronique Zardet. in *Dynamique normative : arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation* .Laurent Cappelletti, Benoît Pigé & Véronique Zardet (ed.)EMS

Tetranormalization, Disruption of Markets and Strategic Steering. Threats and Opportunities (2015). Henri Savall & Véronique Zardet. In Boje, D. M. (Ed.). *Organizational change and global standardization: Solutions to standards and norms overwhelming organizations*. Routledge.

Profession Architects: Normative dispossession of an art trade is not inevitable (2015). Miguel Delattre & Véronique Zardet. In *Organizational change and global standardization: Solutions to standards and norms overwhelming organizations*. Routledge.

Universalité du potentiel humain et diversité organisationnelle (2015) . Henri Savall, Marc Bonnet & Véronique Zardet. In *Hommages au Professeur Peretti* . EMS.

Réussir la mutation de l'entreprise grâce à un développement endogène, fondé sur la création de valeur ajoutée : apports de la théorie socio-économique des organisations (2015).Henri Savall, Véronique Zardet & Cécile Ennajem, in *Hommages au Professeur Teller*. PU de Nice

Pour une approche qualimétrique du contrôle de gestion : autocontrôle et pilotage (2014). Henri Savall & Véronique Zardet en *Hommage au Professeur Yves Dupuy*.

Problématique de l'employabilité et de son développement en Tunisie: la co-responsabilité des parties prenantes (2014). BEN HASSEN Noura, ZARDET Véronique, SAVALL Henri in *GRH et Maghreb*. Coord. M. Frimousse. EMS

La metodología de investigación-intervención al servicio del desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) (2014) Henri Savall & Véronique Zardet in *Desarrollo Organización y Sustentabilidad* (Francisco Navarrete ed.). Universidad de Guadalajara.

Maîtriser les coûts et les performances cachés. (2013). Henri Savall et Véronique Zardet In *Pratiques en Or . Contrôle de Gestion.*( Laurent Cappelletti, ed.). Dunod.

*Audit socio-économique et performance durable des organisations* (2012),, Henri Savall, Véronique Zardet , Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale,. J-Marie Peretti coord, Ed. EMS, p80-87.

*Coûts Performances cachés et gestion des ressources humaines* (2012), Henri Savall, Véronique Zardet, in Encyclopédie des Ressources Humaines,. J. Allouche coord, 3° édition enrichie, Vuibert,.

*Préface* (2012) par Véronique Zardet de l'ouvrage "Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale", A. Le Flanchec, Odile Uzan, Michel Doucin (coord), Economica,.



*Théorie socio-économique, tétranormalisation et nouveaux défis juridiques de la RSA* (postface), Henri Savall, Véronique Zardet, in " « Company Law and CSR: New Legal and Economic Challenges (analysed from a Comparative Perspective), coord. Y. Tchotourian, Ed. Bruylant, Belgique, sous presse .

*Développer la force et la réussite stratégique de l'entreprise par une démarche socio-économique* (2012), Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, in *Mélanges en l'honneur de Robert Paturel*, coord. Gilles Paché, PUP.

### Articles publiés dans des actes de colloque

El cambio organizacional en las Instituciones de Educación Superior. Casos de aplicación según la teoría socioeconómica de las organizaciones y aplicaciones (2017) Savall H., Zardet V. *Congreso ACACIA*, Puerto Vallarta, Mexique.

Front line management, productivity and development of sales: implementing SEAM in a publicly traded company (2017). Zardet V., Datry F., Savall A. *Seam Conference Duluth*, Mai 2017, Duluth, United States.

Mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique : Les coûts cachés. 101 cas.(2017). Savall H., Zardet V., Voyant O., Ennajem C. *Congrès Institut International des Coûts (IIC) en partenariat avec ISEOR*, Juin 2017, Lyon, France.

Effective Organizational Change through SEAM Multi-Level Intervention (2017). Datry F., Savall A., Zardet V., Williams H. *Academy of Management Annual Meeting*, Aug 2017, Atlanta, United States.

Seam is it useful to improve merge processes? A European Case study (2017). Zardet V., Goter F. *Academy of Management Annual Meeting*, Aug 2017, Atlanta, United States.

Améliorer la présence pharmaceutique auprès des Unités de soins sur la gestion des dotations de médicaments : apports de la recherche-intervention socio-économique.(2017). Zardet V., Frachette M., Dussossoy E., Leboucher G. *Congrès ALASS*, Sept 2017, Liège, Belgique

Front line management, productivity and development of sales: implementing SEAM in a publicly traded company (2017). Véronique Zardet, Frantz Datry, Amandine Savall. *5<sup>th</sup> International SEAM Conference*. College of Sant Scholastica. Duluth ( Minnesota, USA).May

El cambio organizacional en las Instituciones de Educación Superior. Casos de aplicación según la teoría socioeconómica de las organizaciones y aplicaciones (2017). Savall H., Zardet V. *Congreso ACACIA*, Puerto Vallarta (Mexique), mai.

Combining qualitative and quantitative data: a powerful lever for driving an organizational change process (2016), DELATTRE M. , ZARDET, V. *Academy of Management Conference – MC Division*, Anaheim, 5-9 août.

Socio-Economic Intervention in an Agricultural SME in Mexico : Socio-Economic Performance (2016). Zardet V., Goter F.. *4<sup>th</sup> International SEAM Conference*. College of Sant Scholastica. Duluth ( Minnesota, USA). May

Un obstáculo para la modernización de los servicios públicos: el virus TFW (taylorismo-fayolismo-weberismo). Caso de aplicación en las organizaciones medico sociales (2016). Henri Savall, Véronique Zardet *Congreso ACACIA*, Mérida (Mexique), mai

Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría socioeconómica (2015). Henri Savall, Véronique Zardet *Congreso IIC*, (Medellin, Colombie), septembre

Méthode et outil de contractualisation pour stimuler l'implication des médecins dans le management des équipes et le développement organisationnel des hôpitaux (2015). Frantz Datry, Marc Bonnet & Véronique Zardet. *Congrès ALASS*. Italie : Ancona. Septembre.

Capitalisation de 40 années de connaissance dans un centre de recherches : du logiciel ( SEGESE) à la structuration des connaissances des chercheurs et des praticiens pour l'analyse de contenu. Outil pour l'apprentissage collectif. (2015) Henri Savall, Véronique Zardet. *Congrès Academy of Management –division Research Methods & ISEOR*. Lyon. Juin

La complémentarité du qualitatif et du quantitatif : une application aux processus de changement organisationnel (2015). Véronique Zardet & Miguel Delattre. *Congrès Academy of Management –division Research Methods & ISEOR*. Lyon. Juin

Teoría del zócalo estratégico y efecto palanca de la cohesión (2015). Henri Savall, Véronique Zardet *Congreso ACACIA*, Durango (Mexique), mai

Un obstacle à la modernisation des services publics : le virus TFW (taylorisme- fayolisme-weberisme). Cas d'application. (2015). Henri Savall, Véronique Zardet. *Colloque AIRMAP*. Lyon. Mai

Strategic bedrock theory and the cohesion leverage effects (2015). Henri Savall & Véronique Zardet. *3rd International SEAM Conference*. Minneapolis . May

Développement conjoint de la RSE et des performances économiques et commerciales : le cas d'une PME agricole mexicaine (2015). Véronique Zardet, Andry Rasolofoarisoa. *Congrès ADERSE*. Strasbourg. Mars

Accompaniment of SEAM experiments through the ISEOR laboratory (2014). Véronique ZARDET, Frantz DATRY, Andry RASOLOFOARISOA & Pierre FRANÇOIS. *International SEAM Conference*. Balamand. Liban. Novembre

Pilotage et management des maisons de retraite dans un contexte d'évolution inéluctable de la dépendance (2014). Nathalie Krief, Véronique Zardet & Renaud Petit. *Congrès ALASS*. Espagne : Granada. Septembre.

Étude de l'articulation entre les compétences professionnelles, l'implication des acteurs, la qualité et la sécurité des patients. Application à des services d'urgence au Liban et au Mexique.(2014). Frantz Datry, Véronique Zardet, Estoneck Guevara Aguilar & Marc Bonnet, *Congrès ALASS*. Espagne : Granada. Septembre.

How to bridge the gap between art and management in architecture practices?(2014) Miguel Delattre & Véronique Zardet. *Academy of Management Conference*. Philadelphia. August.

La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion(2014) . Henri Savall& Véronique Zardet *Congrès Academy of Management & ISEOR*. Lyon. Juin

Organizational development and measurement toward a new direction (2014) . Robert Gephart, Henri Savall, Marc Bonnet & Véronique Zardet *Congrès Academy of Management & ISEOR*. Lyon. Juin

La RSE, vínculo entre el individuo, la organización y la sociedad: nuevo enunciado de la teoría socioeconómica. (2014) Henri Savall, Véronique Zardet. *Congreso ACACIA*, Tijuana (Mexique), mai

Prévention et gestion des risques psychosociaux : une responsabilité sociale réellement partagée ? (2014)  
Henri Savall & Véronique Zardet. *Congrès ADERSE* Marseille. Mai .

Enhancing Organizational Agility Through Socio-Economic Management Consulting: A Case Study Marc  
Bonnet, Véronique Zardet & Christopher G. Worley. 2<sup>nd</sup> *International SEAM Conference*. Minneapolis . April

Human Potential at the core of Socio-Economic Theory (2014). Henri Savall, Michel Péron, Véronique  
Zardet. 2<sup>nd</sup> *International SEAM Conference*. Minneapolis . April

La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion.(2014). Henri Savall, Véronique Zardet  
*5ème colloque et séminaire doctoral international de l'ISEOR-AOM*.Lyon.juin

Problématique de prise en charge des personnes âgées dépendantes. Le cas de la France. (2013). Nathalie  
Krief & Véronique Zardet. *Congrès ALASS*. Rennes .septembre.

Linking individual, organizational and macro-economic performance levels: hidden costs model (2013),  
Henri Savall, Véronique Zardet, soumission pour le *Congrès de l'Academy Of Management*, Lake Buena  
Vista, USA, août

Differences between management consulting and intervention-research (2013) Henri Savall, Véronique  
Zardet, *Congrès de l'Academy Of Management*, Lake Buena Vista, USA, aout

La RSE, vínculo entre el individuo, la organización y la sociedad: nuevo enunciado de la teoría  
socioeconómica, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congreso ACACIA*, Guadalajara, mai 2013

Contribution du concept de SIOFHIS à la stabilisation d'une activité « ERP », Guy Saint-Léger, Véronique  
Zardet, *Congrès AIM*, Lyon, mai 2013

La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique,  
Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès ADERSE*, Brest, mars 2013

Concilier modernisation de la gestion des Ressources Humaines, valeurs de service public et objectifs de  
performance : analyse internationale et comparative à partir de cas de recherche-intervention, Henri Savall,  
Véronique Zardet , Françoise Goter, *colloque AIRMAP*, Paris, décembre 2012.

Comment manager le couple (organisation-territoire), creuset de la performance durable, Véronique  
Zardet, Henri Savall, Marc Bonnet, *États Généraux du Management*, Strasbourg, 10 Octobre 2012, 15 p.

The introduction of change in a Federal public service or How to introduce humanity into management,  
Véronique Zardet, Margarita Fernandez Ruvalcaba, *Congrès de l'Academy Of Management - Boston*, États-  
Unis , août 2012.

Management consulting in public services, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès de l'Academy Of  
Management - Boston*, États-Unis , août 2012.

Contribution of Qualimetrics Intervention-Research to action-research processes, Henri Savall, Véronique  
Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, *4ème Colloque International sur le Développement Organisationnel et  
la conduite du Changement* , Division "Organization Development and Change" de l'Academy of  
Management et l'Université Jean Moulin Lyon 3, Lyon, 5 Juin 2012, 7 p.

Modernisation des services publics: état des lieux et enjeux d'une gestion socio-économique des équipes et des missions, Henri Savall, Véronique Zardet, Françoise Goter, *4ème Colloque International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement, Division "Organization Development and Change" de l'Academy of Management et l'Université Jean Moulin Lyon 3*, 5 Juin 2012, 24 p.

Expérience de conduite du changement dans une administration publique fédérale, Véronique Zardet, Martha Fernandez, *4ème Colloque International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement, Division "Organization Development and Change" de l'Academy of Management et l'Université Jean Moulin Lyon 3*, 5 Juin 2012, 18 p.

Lo no dicho en la teoría socioeconómica de las organizaciones: situaciones de gestión y obras de teatro, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès ACACIA, Estado De Mexico, mai 2012, Prix de la meilleure communication de Cambio organizacional y desarrollo ( changement organisationnel et développement).*

Responsabilités sociale et économique indissociables face a la crise : le cas du secteur de l'architecture, Véronique Zardet, Miguel Delattre, Renaud Petit, *congrès ADERSE, Nice, mars 2012*

Gestion de la coopération interprofessionnelle à l'hôpital, Henri Savall, Véronique Zardet, Denis Fièrè, Renaud Petit, *Journée du Journal d'Économie Médicale*, janvier 2012, Paris.

La dimensión gestión del riesgo empresario en la Balanza Económica de la Teoría Socioeconómica de los costos-desempeños ocultos, Véronique Zardet (Francia), Henri Savall (Francia ), Daniel Farré (Argentina), *XIIº Congreso Internacional de Costos (IIC), Punta del Este, Uruguay, Noviembre 2011*

Inversión en capital humano: impacto en el desempeño y rentabilidad, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès International UNAM, México, octobre 2011.*

Los costos ocultos eje de la teoría socio económica de las organizaciones, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès International UNAM, México, octobre 2011.*

Qualité de fonctionnement des services hospitaliers et qualité-sécurité des soins en établissements hospitaliers. Résultats de recherches-interventions, Véronique Zardet, Frantz Datry , Nathalie Krief, *XXIème Congrès de l'ALASS, Lausanne, Septembre 2011, 24 p.*

Le management socio-économique comme réponse à la place controversée de la coopération interprofessionnelle et du management dans la loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoires) de l'hôpital public français, Véronique Zardet, Renaud Petit, *XXII congrès de ALASS, Lausanne, septembre 2011.*

Contribution of the qualimetrics intervention-research to management research , Henri Savall, Véronique Zardet, Michel Péron, *Communication au Congrès de l'Academy Of Management, San Antonio, août 2011*

Impacts of socioeconomic management research : going the triple bottom line, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, *Colloque International coorganisé par l'Academy Of Management:, Researchs Methodologies Division et l'Université Jean Moulin Lyon 3*, Juin 2011

L'analyse de données qualitatives dans le cadre de la recherche intervention : quelle contribution des logiciels d'analyse de données ? Véronique Zardet, Nathalie Krief, *Colloque International coorganisé par l'Academy Of Management:, Researchs Methodologies Division et l'Université Jean Moulin Lyon 3*, Lyon, Juin 2011

Metamorfosis y RSE de la educación superior: mejora de la eficiencia, de la eficacia y de la calidad de los servicios- Resultados cualimétricos, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès International ACACIA, Veracruz, mai 2011.*

Contribution de la théorie socio-économique des organisations à la poursuite et valorisation de l'œuvre de François Perroux au XXI<sup>e</sup> siècle, Henri Savall, Véronique Zardet, *Journée François Perroux*, Septembre 2010, 18 p.

L'efficacité des ressources au service de la qualité des soins : Management des coopérations interprofessionnelles à l'hôpital, Henri Savall, Véronique Zardet, Renaud Petit, *Congrès ALASS- Mexico*, Septembre 2010, 18 p.

Logiques de recours aux soins psychiatriques, géolocalisation des infrastructures hospitalières et réorganisation interne : une double approche externe-interne., Henri Savall, Véronique Zardet, Céline Broggio, Jacques Bonnet, Virginie Chasles, Carole De Biaggi, *Congrès ALASS -Association Latine d'Analyse des Systèmes de Santé- Mexico*, Septembre 2010, 9 p.

Métamorphose et développement durable des PME.résultats comparés, France, Mexique et Belgique., Henri Savall, Véronique Zardet, Frantz Detry, *Congrès IFSAM - Paris*, Juillet 2010, 34 p.

La métamorphose des services publics: Résultats qualimétriques d'amélioration de l'efficacité, de l'efficacité et de la qualité des services aux usagers., Henri Savall, Véronique Zardet, *2<sup>ème</sup> Congrès transatlantique organisé conjointement par l'American Accounting Association (AAA) - Management Accounting Section et l'Institut International des Coûts (IIC) et l'Université Jean Moulin Lyon 3*, Juin 2010, 36 p.

Contribution of the qualimetrics intervention-research methodology to transorganizational development, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, *3<sup>ème</sup> Colloque International organisé conjointement par l'Academy Of Management: Divisions Organizational Development and Change (ODC) et Management Consulting (MC) et l'Université Jean Moulin Lyon 3*, Juin 2010, 18 p.

Inversión en desarrollo cualitativo del potencial humano: Mejorar la Responsabilidad Social de la Empresa y la rentabilidad, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès Acacia, Monterrey, Mexique*, Avril 2010, 33 p.

Pratiques innovantes de management et de recherche : la théorie socio-économique des organisations congénitalement imprégnée de RSE, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès ADERSE, La Rochelle*, Mars 2010, 31 p.

Los indicadores de pilotaje de la responsabilidad social y societal de la empresa. Resultados de experimentación, Isomorfismo disfuncional: de la pequeña a la grande empresa, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, *Université Autonome de Hidalgo, Mexique*, Septembre 2009, 27 p.

Do internal consultants compete with or complement external consultants? Assessing experiences in companies, Henri Savall, Véronique Zardet, *Academy of Management (AOM) - Chicago - Etats-Unis*, Août 2009, 14 p.

Construction of Knowledge and research results, Henri Savall, Marc Bonnet, Michel Péron, Véronique Zardet, *Congrès EGOS, Barcelone*, juillet 2009.

Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise - Résultats de recherches longitudinales, H, *Colloque international et Consortium Doctoral en partenariat avec l'Academy Of Management (AOM) États-Unis - Université Jean Moulin Lyon 3*, Juin 2009, 29 p.

Conditions governing the performance of employment and environmental standards socioeconomic considerations and proposals based on case histories from the chemicals and food manufacturing industries, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, *Colloque international et*

*Consortium Doctoral en partenariat avec l'Academy Of Management (AOM) États-Unis - Université Jean Moulin Lyon 3*, Juin 2009, 14 p.

Responsabilidad social y societal de la empresa – Indicadores para dialogar con las partes interesadas , Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès ACACIA ( association académique de sciences de gestion du Mexique)*, mai 2009, México DF.

Mythe et réalités de l'apport des outils informatisés à l'accroissement de l'efficacité en secteur hospitalier. Cas d'expérimentation évalués., Véronique Zardet, Françoise Goter, *9ème Conférence Internationale sur la Science des Systèmes de Santé (Congrès IGSSCH)*, Septembre 2008, 9 p.

La thèse de doctorat et l'activité professionnelle : bilan de trois décennies de direction de recherches doctorales, Véronique Zardet, *Colloque et Séminaire Doctoral International - Academy Of Management (AOM) Division ODC, l'Université Jean Moulin Lyon 3*, avril 2008, Lyon, 10 p.

Tétranormalisation et nouvelles règles du jeu : contribution de la théorie socio-économique, Henri Savall, Véronique Zardet, *11ème Journée François Perroux*, 12 Février 2008, 52 p.

Partenariat Public-Privé, Véronique Zardet, Marc Bonnet, *XIème Journée François Perroux*, Lyon, 12 Février 2008

Distance spatiale et cognitive entre acteurs impliqués dans le management d'un territoire, Véronique Zardet, Xavier Pierre, *Journée AIMS, IAE d'Orléans*, Novembre 2007, 26 p.

Social responsibility in action research: the SEAM model, Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet, Michel Péron, Rickie Moore, François Ecoto, *Congrès EGOS*, Vienne, Autriche, Juillet 2007, 10 p.

The strategic importance of intangible investment : qualimetric findings of intervention-research in enterprises, Henri Savall, Véronique Zardet, *1er congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion, gestion des coûts et mondialisation - Institut International des Coûts (IIC)- Université Jean Moulin Lyon 3*, Lyon, Juin 2007, 32 p.

Le logiciel CEPA : auto-analyse et évaluation de la qualité des publications académiques, Henri Savall, Véronique Zardet, Nouria Harbi, *Congrès International Academy of Management (AOM) Division "Research Methods"*, Université Jean Moulin Lyon 3, Mars 2007, 16 p.

Mythe et réalité de la contractualisation de l'action publique: cas de contrats de développement territoriaux, , Florence Noguera, Université Montpellier 1, *Journée AGRH*, décembre 2006, 21 p.

Émergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations, Henri Savall, Véronique Zardet, *Colloque Institut Psychanalyse & Management (I.P &M.)*, Lyon, France, Novembre 2006, 18 p.

Pilotaje estratégico de las organizaciones y tetranormalización: enfoque socioeconómico de la responsabilidad social de la empresa, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de las Empresas( ACEDE)*, Espagne, Septembre 2006, 21 p.

Un indicador sintético de vigilancia estratégica: la contribución por hora del valor agregado sobre el costo variable o del margen sobre el costo variable, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès de l'Institut International de Costos - Colonia de Sacramento, Uruguay*, Août 2006, 20 p.

Validity in action-research : the example of Intervention-Research based on the qualimetrics approach, Henri Savall, Véronique Zardet, Michel Péron, *Congrès EGOS*, Bergen - Norvège, Juillet 2006

Cas Serlou : choix organisationnels et coûts performances cachés, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès de l' Association Française de Comptabilité (AFC)*, Tunis, Mai 2006, 13 p.

Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales, Henri Savall, Véronique Zardet, *Congrès Academy Of Management (AOM, Etats-Unis) Division ODC, Université Jean Moulin Lyon 3*, Avril 2006, 16 p.

---

### Conférences invitées dans des congrès internationaux

Le Management socio-économique, une réponse aux défis de la transformation digitale des Organisations (2018). Henri Savall & Véronique Zardet, *Congrès CIMIGO*, Université Hassan I, Casablanca, décembre.

The contribution of SEAM to the healthcare organizations performance: Impacts on personnel and patients (2018). Henri Savall et Véronique Zardet, Beyrouth, Liban, *International Congress of Makassed*.

Socio-Economic Approach of Management (SEAM) and Human Potential (2018). Henri Savall et Véronique Zardet, Beyrouth, Liban, *International Conference*, University of Saint Joseph.

L'entreprise généalogique: Cadre conceptuel du Management de l'intergénération (2018). Henri Savall & Véronique Zardet. *Colloque international « Manager l'intergénérationnel »*, IAE Lyon, octobre .

Le Capitalisme Socialement Responsable respectueux de la parité et de la diversité au travers de la Responsabilité socio-économique ? (2018) Henri Savall et Véronique Zardet, *colloque international La gouvernance dans tous ses états*, U. Paul Valéry, Montpellier, France, juin.

A case study of how SEAM improved patient care in a Swiss hospital (2018). Véronique Zardet & Renaud Petit. *International SEAM Conference*. Duluth, Minnesota. Mai

Les coûts de non qualité selon la théorie socio-économique. Applications à l'hôpital (2017). Véronique Zardet, *Congrès international ALASS*, Liège, Belgique, septembre.

RSE et management des risques : des problématiques indissociables ?(2014). Véronique Zardet. *Congrès Oriane*. Bayonne. Septembre

Costes y desempeños ocultos- Concepto y resultados de investigaciones científicas, Henri Savall, Véronique Zardet, Conférence invitée, *XXIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestion Científica*, Málaga, Espagne, 7 février 2013 .

### Autres productions académiques

Coordination numéro spécial « Les mutations socio-économiques des acteurs de la santé ». Sylvie Mira-Bonnardel & Véronique Zardet. *Revue Management et Avenir*, N°100. Juin 2018

*Colloque international sur le changement organisationnel*, coord. H. Savall, M. Bonnet, V. Zardet et M. Péron, Actes du Colloque organisé par l'Academy of Management, Division Organizational Development and Change, Avril 2008

*Numéro spécial 30° anniversaire*, coord. V. Zardet, série espagnol, *Revue Sciences de Gestion, Management Science, Ciencias de Gestión*, 2008

*Evaluación del Desempeño y Gestión Socioeconómica*, coord. H.Savall et V. Zardet, UAM, Yucatán, Mexique, Juin 2007, 267 p.

## PRODUCTION DESTINÉE AU MONDE SOCIO-ÉCONOMIQUE

### Articles publiés dans des revues professionnelles

Pour un management à visage humain (2018). Laurent Cappelletti, Henri Savall et Véronique Zardet, *Quotidien Le Monde*, 22 décembre 2018

Comment le pharmacien peut-il prendre l'initiative pour coopérer avec les services cliniques ? (2017). Frchette M, Zardet V. *Journal de Pharmacie Clinique*.

Le recyclage des coûts cachés en création de valeur : une ressource pour améliorer l'offre d'accompagnement (2015). Henri Savall & Véronique Zardet. *Revue de l'INSOS*. Suisse

L'efficacité des ressources au service de la qualité des soins : management socio-économique des coopérations interprofessionnelles à l'hôpital. (2011). Henri Savall & Véronique Zardet. *Revue Hospitals.be*. Belgique.

### Ouvrages collectifs

*La digitalisation apprivoisée*. (2018). Coord. Henri Savall et Véronique Zardet, EMS.

*Innovation commerciale : tous vendeurs dans les organisations* (2017). Coord. Henri Savall et Véronique Zardet, EMS.

*Entreprises, valeur(s) et prospérité : le capitalisme socialement responsable* (2016). Coord. Henri Savall, Véronique Zardet et Marc Bonnet, Economica, Paris.

*Gouvernance et management : quelle coopération?* (2015). Coord. Henri Savall et Véronique Zardet, Economica, Paris.

*La conduite du changement dans les entreprises et les organisations* (2014). Coord. Henri Savall et Véronique Zardet, Economica, Paris.

*Réindustrialisation et dynamisation multi-sectorielle* (2013). Coord. Henri Savall, Véronique Zardet et Marc Bonnet, Economica, Paris.

*Les entreprises familiales : création, succession, gouvernance et management* (2012), coord. Henri Savall et Véronique Zardet, Economica, Paris.

*Réussir en temps de crise, Stratégies Proactives des entreprises* (2011), coord. Henri Savall et Véronique Zardet, Economica – Paris.

*Management stratégique des professions libérales réglementées* (2010), coord. Henri Savall et Véronique Zardet, Economica - Paris



*Management socio-économique : une approche innovante (2009)*, coord. Henri Savall, Véronique Zardet et Marc Bonnet, éditions Economica, Paris.

## **SITE WEB ET RÉSEAUX SOCIAUX**

Linkedin : Veronique Zardet