
Editorial :

Hommage à Zahir Yanat et Henri Savall

La communauté des sciences de gestion et du management vient de perdre coup sur coup deux de ses figures les plus marquantes. Zahir Yanat nous a quittés le 19 avril 2025, suivi par Henri Savall, disparu le 7 juin 2026 à Lyon. Deux hommes que beaucoup séparait, un parcours, une géographie, un ancrage théorique mais que réunissait une même conviction : l'entreprise n'est jamais seulement une affaire de chiffres et la performance économique se construit, en dernière analyse, sur l'humain. À ce titre, *Management & Avenir*, revue attachée depuis ses origines à une vision exigeante et plurielle du management, leur doit un hommage commun.

Henri Savall, ou la performance réconciliée

Henri Savall laisse une œuvre considérable, dont l'unité tient à une intuition forgée dès le début des années 1970 : les conditions de travail, l'organisation et les comportements humains ne sont pas des charges à comprimer mais des leviers de performance durable. En fondant l'ISEOR en 1975, aux côtés de Véronique Zardet, il a donné corps à une théorie originale, le management socio-économique, et à une méthode qui en est indissociable, la recherche-intervention. Là où l'analyse comptable classique ne voyait que des coûts, Savall mettait au jour les « coûts cachés » (absentéisme, rotation, défauts de qualité, sous-productivité) engendrés par les dysfonctionnements organisationnels et démontrait qu'agir sur le facteur humain permettait de les convertir en valeur.

Cette approche, expérimentée pendant un demi-siècle dans des centaines d'entreprises et d'organisations sur plusieurs continents, lui valut une reconnaissance internationale rare pour un chercheur français en gestion, jusqu'à l'Academy of Management aux États-Unis, la médaille du prix Rossi de l'Académie des sciences morales et politiques en 2001 et la légion d'honneur en 2017. Mais Henri Savall n'était pas qu'un théoricien primé. Il fut un bâtisseur d'institutions, l'ISEOR, puis la Fondation Henri Savall-ISEOR créée en 2019 et surtout un formidable formateur de chercheurs, qui a essaimé une école de pensée vivante. Sa conviction, selon laquelle les dépenses sociales ne sont pas un fardeau mais un investissement, résume une vie consacrée à réconcilier ce que l'on croyait opposé : l'économique et le social.

Il faut mesurer combien la théorie des coûts cachés était, sous sa rigueur quantifiée, profondément humaniste. En nommant et en chiffrant ce que les comptabilités ignoraient (la souffrance au travail, la démotivation, le gaspillage des compétences) Henri Savall ne cherchait pas seulement à optimiser ; il rendait visible le coût humain de la mauvaise organisation. La recherche-intervention prolongeait cette intention. Refusant de traiter les salariés comme de simples variables, elle les associait au diagnostic et à la transformation de leur propre travail, faisant de chacun un acteur du changement plutôt que son objet. La performance n'était jamais une fin en soi, mais le fruit d'un travail rendu plus sensé et plus respectueux des personnes. En cela, Henri Savall démontrait qu'efficacité économique et développement humain, loin de s'opposer, se nourrissent l'un de l'autre, un message d'espérance pour le management contemporain.

Zahir Yanat, l'humanisme en gestion

Zahir Yanat appartenait à une autre tradition, complémentaire. Avant d'embrasser une carrière universitaire en France, il avait dirigé les ressources humaines d'une grande société nationale en Algérie, expérience de terrain qui irrigua toute sa réflexion ultérieure. Professeur à l'ESCEM, puis à Bordeaux École de Management, devenue KEDGE Business School, il y a façonné des générations d'étudiants et de collègues, attachés comme lui aux valeurs éthiques du métier.

Son apport se situe au croisement de la gestion des ressources humaines, de l'audit social et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Président d'honneur de l'Institut International de l'Audit Social, rédacteur en chef de la *Revue Management et Sciences Sociales*, fondateur des journées « Humanisme et Gestion », Zahir Yanat a porté avec constance l'idée que le management ne peut se penser hors d'une exigence morale.

Son humanisme reposait sur une conviction simple mais exigeante : la personne au travail doit être traitée comme une fin, jamais comme un simple moyen au service de la performance. Il s'incarnait dans trois engagements liés. L'audit social, d'abord, qu'il concevait comme un instrument de vérité au service du progrès des conditions de travail. La responsabilité sociale de l'entreprise, ensuite, envisagée non comme une contrainte mais comme une responsabilité éthique. La formation, enfin, à laquelle il consacra l'essentiel de sa vie, convaincu que transmettre était déjà un acte de respect. Dans ses derniers travaux, il élargit cet humanisme aux enjeux écologiques, refusant de séparer le souci de l'homme de celui du vivant. Sa pensée tenait moins d'une doctrine figée que d'une attitude : celle d'un homme persuadé que le management gagne en efficacité ce qu'il gagne d'abord en humanité.

Une même fidélité

Ce qui frappe, à relire ces deux trajectoires, c'est leur consonance profonde. L'un par la rigueur quantifiée des coûts cachés, l'autre par l'exigence éthique de l'audit social, tous deux ont combattu la même réduction de l'entreprise à sa seule rationalité financière. Tous deux croyaient à la recherche engagée, au dialogue entre le chercheur et le praticien, à la transmission. Tous deux, enfin, étaient autant aimés pour leur générosité et leur fidélité en amitié que respectés pour leur science.

Management & Avenir perd deux compagnons de route et deux sources d'inspiration. La meilleure manière de leur rendre hommage est sans doute de continuer ce qu'ils ont commencé : faire vivre une science de gestion et du management qui n'oublie jamais l'humain. À leurs familles, à leurs proches, à leurs équipes de chercheurs, la rédaction adresse ses pensées les plus émues.

Aline SCOUARNEC
Co-rédactrice en chef