

Laurent Cappelletti
Professeur du CNAM, chaire de contrôle de gestion
Socio-économiste à ISEOR

**« Comment améliorer la qualité du management à la
française ? »**

In
Travailler Mieux, PUF Vie des idées, 2025



Le bon management rapporte l'évitement des coûts du mauvais

1 euro bien investi en qualité du management en rapporte 4 en moyenne, la qualité de vie au travail (QVCT) en plus.

*** Résultats de recherches-interventions sur 2 300 entreprises et organisations publiques de 3 à 30 000 personnes, 140 000 personnes impliquées, depuis 1975...**

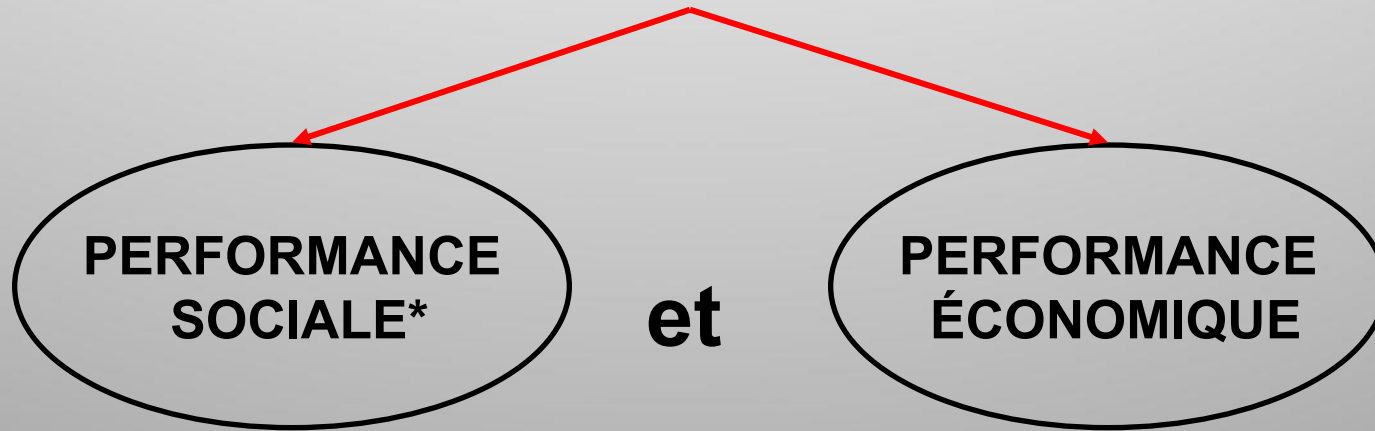
Dans le chapitre dédié de « Travailler mieux », 4 cas concrets d'entreprises :

****SLB Médical (secteur médical, 6 personnes) *Soly Import (commerce en gros de fruits et légumes, 70 personnes) *Brioche Pasquier (pâtisserie industrielle, 3 440 personnes) *La Poste (200 000 personnes).***



**Approche socio-économique
= principe clé du bon management**

INTÉGRANT

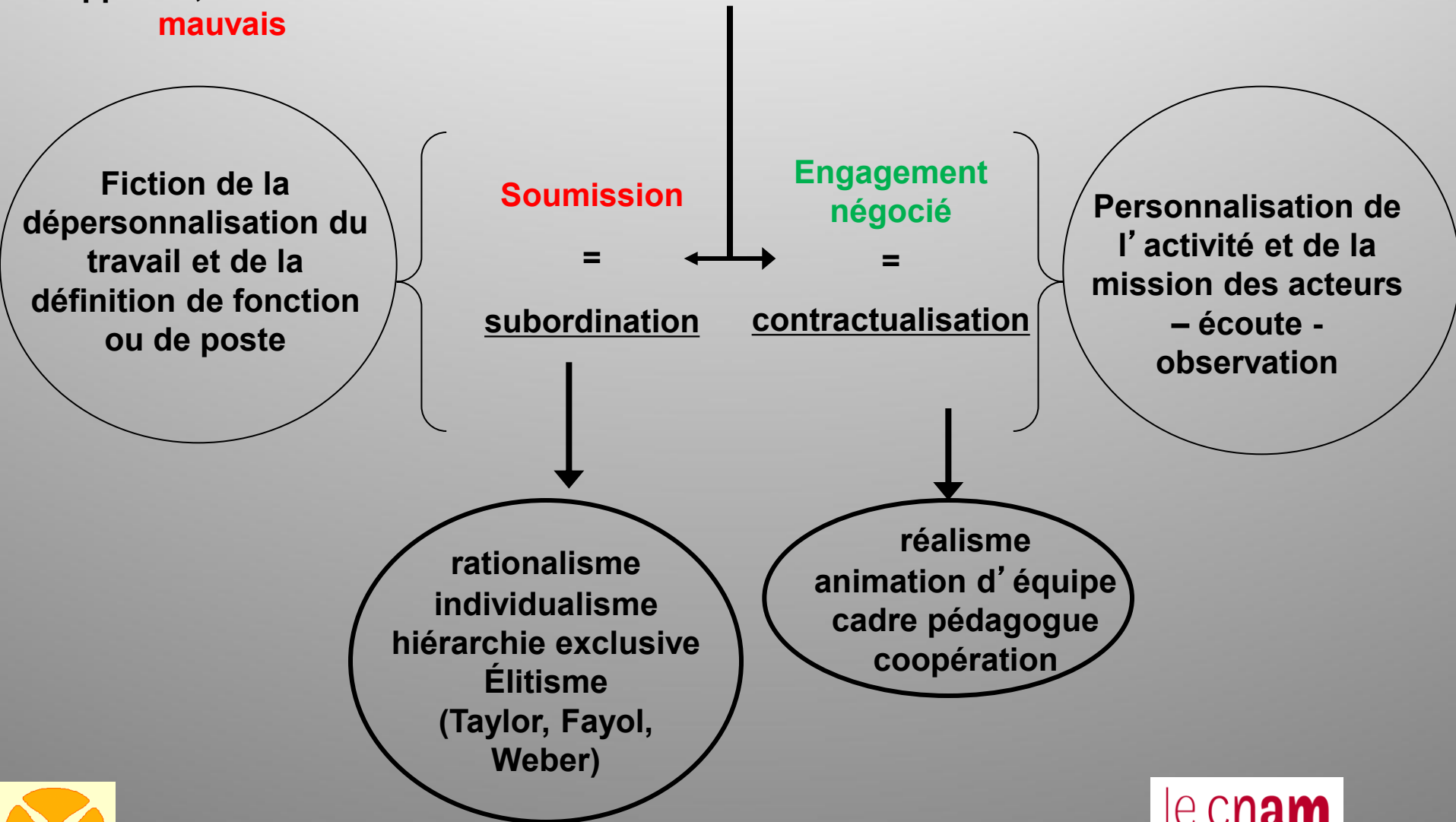


étroitement imbriquées

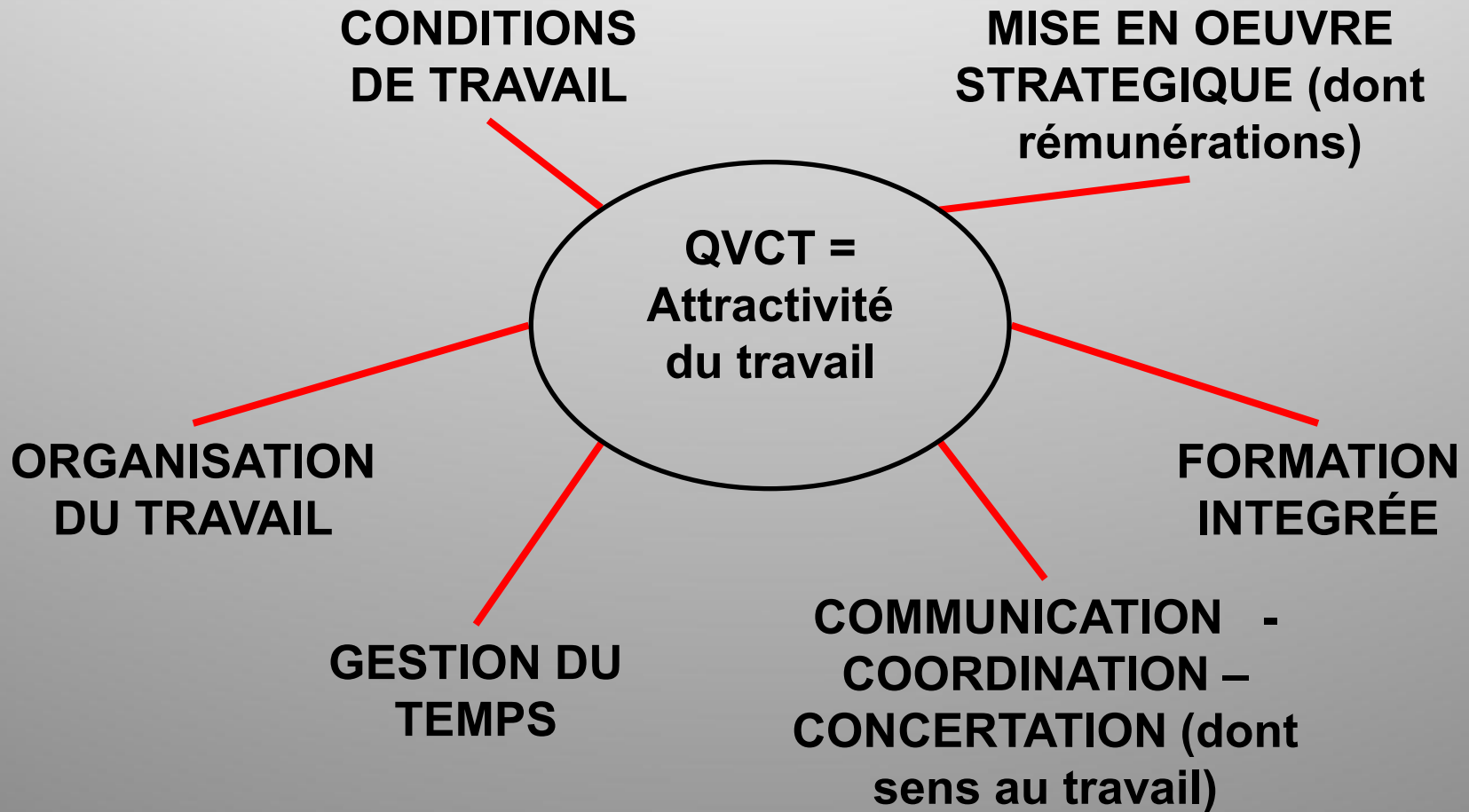
***SOCIALE = HUMAINE ET SOCIALE**

Les deux paradigmes du management

Deux paradigmes
opposés, **le bon** et **le mauvais**



**Les 6 grands domaines à négocier périodiquement, en
proximité dans chaque équipe, en concertation avec les
partenaires sociaux**



Coûts cachés : coûts de l'insatisfaction au travail
 (...dont « l'insatisfait » porte les traces hors du travail...)

**35% à 55% des coûts cachés sont recyclables en valeur ajoutée
 pour améliorer la QVCT et les rémunérations**

	Secteurs d'activités	En euros par personne et par an	En % de la masse salariale
INDUSTRIES et AGRICULTURE	Électronique	46 000 €	220 %
	Métallurgie	18 000 €	80 %
	Santé	36 000 €	150 %
	Electro-ménager	22 000 €	50 %
	Agro-alimentaire	21 000 €	45 %
SERVICES	Hôtels/Rest.	27 000 €	45 %
	Cabinets conseil	26 000 €	40 %
	Collectivités	18 000 €	35 %
	Banque Assurance	19 000 €	40 %

Les principes essentiels du bon management

Négociations périodiques (idéalement tous les 6 mois) en proximité dans chaque équipe sur les 6 domaines

Les solutions concrètes sont à inventer en fonction des dysfonctionnements vécus par le potentiel humain : le bon management = une méthode pour trouver ensemble des solutions adaptées à chacun ≠ un catalogue de solutions toutes faites pour tous

La clé du bon management est une équilibration de verticalité (il faut en conserver un soupçon pour décider et réduire l'incertitude...) et d'horizontalité : HORIVERT

