

## Éditorial – « It's the management, stupid! »

L'expression « It's the economy, stupid ! » a été popularisée par James Carville, le stratège politique de Bill Clinton lorsque ce dernier fut opposé au président sortant Georges Bush Senior durant la campagne présidentielle américaine de 1992. Cette expression faisait partie des messages clés affichés dans le quartier général de la campagne Clinton, pour rappeler aux équipes l'importance de se concentrer sur les préoccupations économiques des électeurs, en l'occurrence le pouvoir d'achat. Aujourd'hui, en France et aux Etats-Unis, comme dans nombre d'autres pays, les dernières élections se sont jouées pour beaucoup sur l'économie, en particulier le pouvoir d'achat. En France, « It's the economy, stupid ! » se poursuit même après les élections, avec les débats lancinants sur la réduction des déficits publics au cours desquels la question du pouvoir d'achat des concitoyens reste centrale, via les hypothèses avancées d'augmentation d'impôts et/ou de réductions des dépenses publiques.

Pourtant, à y regarder de plus près, est-ce que la formule à graver dans le marbre des quartiers généraux ne serait pas « It's the management, stupid ! » ? En effet, sans exclure une fiscalité plus agressive sur des revenus jugés spéculatifs, ou bien une réduction de dépenses sociales insuffisamment productives, force est de constater que les décisions prises à ce seul niveau économique conduisent à une certaine impasse. D'un côté, en effet, la France est l'un des pays développés dont les prélèvements obligatoires sont, de longue date, parmi les plus élevés (48 % du PIB). Cela a-t-il empêché les déficits publics ? De l'autre, des réductions de dépenses sociales auraient un effet immédiat sur la consommation, et donc sur la mutilation de la croissance, sans parler des réactions populistes qu'elles secrètent qui sont un véritable poison pour la démocratie. Un chemin préférable pour sortir de l'impasse demanderait aux responsables politiques de passer du niveau économique à celui du management, en regardant de façon beaucoup plus attentive comment se fabrique le PIB, dont les budgets publics tirent l'essentiel de leurs ressources dynamiques par les impôts et taxes appliqués dessus. Par définition, le PIB d'un pays est la somme de la valeur ajoutée créée par ses entreprises privées et ses organisations publiques. Or les recherches sur la création de valeur ajoutée dans les organisations, comme celles récemment du collectif pluridisciplinaire « Que sait-on du travail ? » (2023), démontrent que les entreprises et les organisations souffrent, en France, de fuites massives de valeur ajoutée. Cela en raison d'un management du potentiel humain et d'une organisation du travail restés trop tayloriens dans le secteur privé, et trop wébériens dans le public. Ce management devenu anachronique à peu près partout, sauf des exceptions insuffisamment

mises en avant, est fondé, si on le résume à grands traits, sur un paradigme de la soumission et de l'obéissance humaine au travail à rebours des principes qui sied aux exigences contemporaines des salariés. Celles de personnalisation du travail, de dialogue professionnel plus horizontal et de négociations sociales périodiques en proximité. Il engendre une insatisfaction chronique au travail source de pertes de valeur ajoutée gigantesques, dans les petites comme les grandes organisations, occultées par les comptabilités traditionnelles. Les recherches (Cappelletti *et al.*, 2024) montrent que ces coûts cachés (cachés = extra-financiers) s'élèvent au minimum à 20 000 euros par personne et par an, qui s'expriment principalement en absentéisme au travail, en accidents du travail, en rotation du personnel, en défauts de qualité et d'innovation et en écarts de productivité directe. D'après ces recherches, au moins 35 % de ces coûts cachés, soit de l'ordre de 7 000 euros par personne et par an, sont aisément recyclables en valeur ajoutée en moins d'une année, dont une fraction pourrait servir à autofinancer des hausses de rémunérations donc de pouvoir d'achat. Cela par des investissements adaptés en améliorations négociées de la qualité du management portant sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication et le sens au travail, la formation professionnelle, les rémunérations et les carrières. Extrapolée à la population active en France, la giga fuite cachée de PIB s'élèverait au moins, en ordre de grandeur, à 200 milliards d'euros (6 % environ du PIB annuel), réparable en moins d'un an au travers d'une vigoureuse transition managériale menée dans toutes les organisations publiques et les entreprises du pays. Les ressources fiscales additionnelles tirées de ce surcroît de PIB permettant de replacer les déficits publics à la hauteur attendue de 3 %, sans même toucher à la fiscalité ni aux dépenses publiques, et sans amputer le pouvoir d'achat des Français, au contraire on l'a vu.

Les résultats de ces recherches françaises sur la corrélation entre la qualité du management, la productivité et la satisfaction au travail, puis sur les interactions puissantes qui se jouent entre le niveau micro-économique et celui macro social, sont corroborés par de solides études internationales. En particulier celle du World Management Survey (WMS) initiée en 2007 par les universités Harvard Business School, Stanford et London School of Economics (Bloom et Van Reenen, 2007). La WMS est riche, aujourd'hui, de données portant sur plus de 20 000 entreprises de 34 pays différents. Les convergences de ces recherches invitent les décideurs politiques français, quelle que soit leur sensibilité, à s'extraire de décisions fondées sur les seuls coûts-performances visibles dans les budgets, pour mettre leur nez dans les coûts-performances cachés de ce qui se passe réellement au sein des entreprises et des organisations publiques, là où se crée la valeur ajoutée par le travail, son organisation et le management de ceux qui le font. Et partant, à impulser dans le pays une transition managériale radicale vers du préférable. Cela très directement dans les organisations publiques, et, dans le secteur privé, en partenariat avec les syndicats de dirigeants, de cadres et de salariés, avec les branches professionnelles, les organismes de formation en management et les opérateurs de compétences (OPCO).

Dans cette transition managériale, les enseignants-chercheurs en management auraient un rôle crucial à jouer pour nourrir la décision des parties concernées en résultats actionnables de recherche (Scouarnec, 2021). Tout d'abord dans le domaine de la mesure et de la comptabilisation extra-financière des phénomènes managériaux. Combien coûte l'absentéisme au travail et combien rapporte sa meilleure maîtrise ? Même question sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, sur la rotation du personnel et les pénuries de talents, sur la formation professionnelle, sur l'engagement au travail et sur bien d'autres objets d'étude. L'incroyable étant qu'aujourd'hui, à l'heure de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), on ne sache pas vraiment répondre à ces questions, ou bien très imparfaitement. Ensuite, dans le domaine des théories du management pour renouveler les vieux modèles taylorien, fayolien et wébérien qui, consciemment ou non, continuent d'imprégner nombre de pratiques managériales. À cet égard, si le recours à des cadres théoriques importés de l'économie et de la sociologie – par exemple ceux d'agence, néo-institutionnaliste ou de l'acteur réseau pour ne citer que les plus populaires dans la communauté de gestion – peut sans aucun doute stimuler les réflexions, son exclusivité pourrait s'avérer nocive en stérilisant une production théorique originale en management. À l'ère du « It's the management, stupid! », les besoins de connaissances en gestion sont immenses sur ce qui relèverait d'un management préférable, levier de performances durables, versus un détestable qui les dégrade. De même qu'à l'heure de la RTE, la Responsabilité Territoriale des Entreprises (Péretti, 2024), les connaissances manquent sur les pratiques managériales endogènes permettant de maximiser les externalités positives (impacts « inside-out »), ainsi que sur les impacts des politiques publiques sur le management des organisations (impacts « outside-in ») (Bartoli *et al.*, 2024). La communauté des enseignants-chercheurs en management a tant de choses valides et utiles à dire et écrire sur ces sujets.

**Laurent CAPPELLETTI**  
**Co-rédacteur en chef**

### Références

BARTOLI F., DIEULEVEUX T., HAUTCHAMP M. & LALOUE F. (2024), *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche*, Rapport IGAS 2023-128R, Tome 1.

BLOOM N. & VAN REENEN J. (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4) : 1351-1408.

CAPPELLETTI L., SAVALL H. & ZARDET V. (2024), *Socio-Economic Approach to Management*, Palgrave Macmillan, Springer Nature.

PÉRETTI J.-M. (2024), « La responsabilité territoriale des entreprises. Conférence plénière », *3<sup>e</sup> pépinières doctorales CEMAC, Ambassade de France, Campus France, Yaoundé, Cameroun.*

*Que sait-on du travail ?* (2023), Ouvrage collectif, Presses de SciencesPo, Le Monde.

SCOUARNEC A. (2021), *Voyage au cœur du management. Pour un management à l'esprit de service renouvelé*, Rapport d'études Le Lab-Prospective, Esprit de service France, Mars 2021.