UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE

Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559

Équipe de Recherche GREGOR - EA 2474

Piloter et contrôler les effectifs : Stabilité et évolution des modes de coordination entre acteurs

THÈSE

présentée et soutenue publiquement le **06 décembre 2016**

en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Salomon BERNIER

JURY

Directeur de recherche : **Monsieur Florent NOËL,** Professeur des Universités
IAE, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Rapporteurs : **Monsieur Nicolas BERLAND,** Professeur des Universités
Université Paris Dauphine
Monsieur Yves MOULIN, Professeur des Universités
ISAM-IAE, Université de Lorraine

Suffragants : **Monsieur Amaury GRIMAND,** Professeur des Universités
IEMN-IAE, Université de Nantes
Madame Frédérique PIGEYRE, Professeure des Universités
IAE Gustave Eiffel, Université Paris-Est Créteil

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Mes premiers remerciements vont naturellement au Professeur Florent Noël. Son implication durant toute la durée de la thèse, sa capacité à élever les débats et sa bienveillance ont été de véritables atouts pour mener ce travail. Je lui suis particulièrement reconnaissant d'avoir respecté mon « style » de doctorant. J'ai pris conscience tardivement des liens qui pouvaient exister entre mes convictions personnelles et la manière de mener une recherche. Le choix de la théorie des conventions ne doit, à ce titre, rien au hasard. Merci pour m'avoir guidé dans cette réflexion, sans m'imposer une vision.

Ma gratitude va également aux Professeurs Nicolas Berland et Yves Moulin pour le travail fourni comme rapporteurs de cette thèse. Je mesure la chance d'avoir profité d'une pré-soutenance constructive et d'avoir pu travailler sur un document annoté page par page. Par ailleurs, je remercie les Professeurs Amaury Grimand et Frédérique Pigeyre d'avoir accepté de participer à ce jury. Que ces années de travail aboutissent à un échange riche.

Cette thèse s'inscrit dans un parcours plus large de recherche qui a débuté à l'ISAM-IAE de Nancy (et peut-être même à l'IUT Charlemagne). À ce titre, je souhaite d'abord transmettre une pensée respectueuse au Professeur Benoit Grasser. Ce sont ses enseignements qui m'ont donné l'envie de m'engager en recherche. Merci à Jérôme Hubler et à Jean-Philippe Nau pour les bons tuyaux sur l'engagement en doctorat et à l'équipe pédagogique de l'ISAM pour l'accompagnement de la licence jusqu'au service A.T.E.R. (rien que ça !).

Cet engagement s'est concrétisé grâce à l'IAE de Paris. Mes remerciements sont d'abord destinés au Professeure Géraldine Schmidt pour sa bienveillance et la sérénité qu'elle propage. Je salue les enseignants-chercheurs que j'ai particulièrement côtoyés dans le cadre d'enseignements (Stéphane Lefrancq et Élisabeth Albertini) ainsi que tous les membres de la chaire M.A.I. Merci à Paula pour l'ensemble du suivi. Une pensée également à tous les salariés de l'IAE de Paris et de Nancy avec lesquels j'ai eu plaisir à échanger, particulièrement au service reprographie de Paris.

Le matériau empirique doit sa richesse à l'ensemble des acteurs qui ont accepté de témoigner dans le cadre de l'étude exploratoire puis lors des études de cas. À ce titre, que Julien C., Pascal G., Hervé D., Lamine S. et leur équipe soient particulièrement remerciés.

Au risque de froisser l'image du doctorant solitaire, une pensée à tous mes collègues docteurs ou futurs docteurs avec lesquels je partage plus qu'un statut : Estelle, Mitche, Maximo, Audrey, Marie-Anne et Sophie.

Je salue également ceux qui ont partagé au CEREFIGE cette fameuse dernière année de thèse (qui dure souvent plus d'une année !) : Adrien B., Julie, Sarah, Caterina, Jonathan, Loïc, Laurence, Turkey, Renaud ainsi que les salariés du laboratoire m'ayant accueilli malgré mon statut hybride (Laurence, Komivi et Josine). « Mardi institutionnel », recherche de commentaires politiques d'internautes et gâteaux choco-banane constituent indéniablement un cercle vertueux de la fin de thèse.

À ma relectrice attitrée (Estelle) et ceux qui ont fait leur part du job (Adrien B., Sarah et Adrien L.) !

Mes remerciements plus personnels s'adressent en premier lieu à ma famille de sens : le milieu associatif que je n'ai pas quitté durant ces années et qui m'a permis de sortir de la spirale infernale « Revue de littérature - Cadre théorique - Méthodologie - Résultats - Discussion ». D'abord, à *Il était une fois…*, au groupe et au collectif *Nid d'guêpes*. Puis à toutes les autres que j'ai fréquentées, pour l'ensemble de l'œuvre.

Que Denis soit remercié pour la transmission. Il y a dans cette thèse un peu de tout ce que j'ai appris en le côtoyant.

À ma famille. Ma mère et mon père, pour ce qu'ils sont. Ma sœur Clara et mes trois frères Nathan, Dan et Isaac. Désolé… encore un théoricien qui ne sait rien faire de ses mains (même si ces années de thèse m'ont tout de même permis d'améliorer mes compétences culinaires).

J'ai peut-être la fierté de pouvoir dire que mes amitiés n'ont pas eu à pâlir de cette thèse, comme cela a l'air d'être régulièrement le cas pour d'autres doctorants. J'ai tout de même une pensée pour tou(te)s mes ami(e)s. Rendez-vous le 19 août prochain !

À la petite Maria. Parents et parrains compris, tu vas être encadrée par un bac +24 (dont 12 de l'ISAM-IAE) ! Heureusement, nous avons d'autres ressources à te partager.

Tout ce qui me reste de positif (et il en reste) est consacré à Khedouchah.

« *Sois victorieux ou bien meurs en combattant,*

Sois intelligent ou bien meurs en essayant. »

Médine

Sommaire

Introduction générale 9

PREMIÈRE PARTIE - Politiques d'évolutions des effectifs : significations pratiques et cadrage de la recherche *21*

Chapitre 1 - Décision(s) de chiffrage et de pilotage des effectifs **23**
Section 1 - Les évolutions des effectifs : des pratiques variées sous un même objet empirique 24
Section 2 - Le pilotage des effectifs dans une économie financiarisée 36
Section 3 - Le chiffrage des effectifs : une analyse des rôles 51
Conclusion - Le rôle des acteurs encore méconnu 55

Chapitre 2 - Choix méthodologiques généraux et cadrage de la démarche exploratoire **57**
Section 1 - La démarche générale de la recherche 58
Section 2 - La démarche méthodologique des entretiens individuels exploratoires 69
Section 3 - La démarche méthodologique de l'analyse des manuels 74
Section 4 - La démarche méthodologique des entretiens collectifs exploratoires 79
Conclusion - Une méthodologie variée pour un objet de recherche peu étudié 85

Chapitre 3 - Rôles des acteurs de la GRH et du contrôle de gestion dans le pilotage des effectifs **87**
Section 1 - Les rôles assignés aux acteurs de la GRH 88
Section 2 - Les rôles assignés aux acteurs du contrôle de gestion 103
Section 3 - Vers une réduction des divergences ? 115
Conclusion - Un déséquilibre dans la répartition des rôles entre acteurs RH et contrôleurs 136

Chapitre 4 - Rôles des outils de gestion chiffrés dans le pilotage des effectifs des entreprises de service **137**
Section 1 - Des propositions de modèles de chiffrage : apports et insuffisances identifiés dans la littérature 138
Section 2 - De l'insuffisance des outils à leur utilisation systématique : des pistes d'explication du paradoxe 160
Conclusion - Des outils chiffrés vecteurs d'une coordination entre acteurs, malgré leurs carences techniques 170

Chapitre 5 - Théorie des conventions et coordination entre acteurs **171**
Section 1 - La remise en cause des hypothèses de rationalité par la théorie des conventions 172
Section 2 - Des théories conventionnalistes à l'appareil d'investigation précis 176
Section 3 - Des prolongements du cadre conventionnaliste pour penser l'évolution des conventions 193
Conclusion - Un cadre conventionnaliste renouvelé pour étudier la stabilité et l'évolution des modes de coordination 200

Conclusion de la première partie **201**

DEUXIÈME PARTIE - Évolutions des effectifs en situation : résultats et discussion de deux études de cas approfondies ___ *203*

Chapitre 6 - Choix méthodologiques des deux études de cas ___ **205**
Section 1 - Le choix de l'étude de cas ___ 206
Section 2 - Le recueil et l'analyse des données empiriques ___ 211
Conclusion - Deux études de cas pour répondre à notre question de recherche ___ 229

Chapitre 7 - Pilotage des effectifs à EtaForm : réductions, flexibilisation et mobilité ___ **231**
Section 1 - Le passage d'un modèle parapublic à une entreprise de service soumise à la concurrence ___ 233
Section 2 - Le pilotage des effectifs en situation de réduction ___ 253
Conclusion - EtaForm : réductions, flexibilisation et mobilité pour répondre au marché ___ 308

Chapitre 8 - Pilotage des effectifs à MecaNuc : croissance, lutte contre le turnover et recherche de la compétence rare ___ **309**
Section 1 - Le développement d'une entreprise en croissance ___ 310
Section 2 - Le pilotage des effectifs en situation de croissance ___ 319
Conclusion - MecaNuc, une croissance bloquée par des freins au recrutement ___ 347

Chapitre 9 - Système conventionnaliste et coordination entre acteurs : la convention de réduction des effectifs et son alternative ___ **349**
Section 1 - Les rôles des acteurs dans le pilotage des effectifs : les RH, les contrôleurs de gestion et les managers opérationnels ___ 350
Section 2 - La convention de réduction des effectifs : description et conditions d'adoption chez EtaForm ___ 364
Section 3 - Une convention alternative : description et conditions de blocage chez MecaNuc 390

Conclusions générales ___ **402**
1) Les contributions de notre recherche ___ 403
2) Les limites de notre recherche ___ 409

Références bibliographiques ___ **412**

Table des illustrations ___ **432**

Table des matières ___ **434**

Résumé de la thèse ___ ***442***

Introduction générale

Lors de la conférence de presse du 21 janvier 2014, le Président de la République François Hollande a annoncé le lancement du pacte de responsabilité. Le principe est « *simple* »[1] : « *alléger les charges des entreprises, […] réduire leurs contraintes sur leurs activités ; et en contrepartie […] permettre plus d'embauches et davantage de dialogue social* »[2]. Les contreparties demandées aux entreprises devaient porter sur des « *objectifs chiffrés d'embauches* »[3]. Cette « *épineuse question* »[4] a suscité de vifs débats. Du côté des syndicats, les positions oscillent entre la critique du « *cadeau au patronat* »[5] et la requête d'une formalisation chiffrée plus précise. De son côté, le syndicat patronal, le Medef, s'est d'abord engagé à créer 1 million d'emplois net d'ici à 2020[6]. Puis, ce fut au tour du ministre du redressement productif Arnaud Montebourg de renchérir, demandant la création de 1,8 million d'emplois sur la même période[7]. À la suite de ces premières estimations, des voix se sont élevées : « *c'est totalement irréaliste !* »[8] clamait même un autre responsable patronal. Le Haut Conseil du financement de la protection sociale s'est donc penché plus précisément sur la question[9]. Suivant les scénarios, les estimations prévoient entre 134 000 à 214 000 emplois crées[10]. De 134 000 à 1,8 million d'emplois pour une même mesure, l'écart interroge. Face à ces imprécisions, les acteurs ont fait marche arrière. Finalement, le président du Medef s'est rétracté en restant « *flou sur les engagements* »[11]. Côté gouvernemental, on ne parle désormais plus que de « *créer les conditions de la création d'emplois* »[12]. Finalement, la mise en place

[1] Extrait de la conférence de presse donnée par le Président de la République, le 14 janvier 2014 au palais l'Élysée.
[2] *Ibid*.
[3] *Ibid*.
[4] Article du 15 janvier 2014. L'épineuse question des contreparties à la baisse du coût du travail, dans Le Monde.
[5] Article du 22 janvier 2014. Les syndicats exigent des contreparties, dans L'Humanité.
[6] Article de Marie Bellan, du 08 janvier 2014. Comment le Medef entend créer 1 million d'emplois, dans Le Monde.
[7] Article du 16 janvier 2014. Pacte de responsabilité : Montebourg réclame 2 millions d'emplois, dans Les Échos.
[8] Article de Marie Bellan, du 08 janvier 2014. Comment le Medef entend créer 1 million d'emplois, dans Le Monde.
[9] Article de Vincent Collen, du 25 février 2014. La baisse des charges créera entre 100.000 et 300.000 emplois selon son ciblage, dans Les Échos.
[10] *Ibid*.
[11] Article de Claire Guélaud, du 16 mai 2014. Pacte de responsabilité : Pierre Gattaz reste flou sur les engagements du Medef, dans Le Monde.
[12] Présentation du pacte de responsabilité sur www.gouvernement.fr/pacte-responsabilite-solidarite.

« *très complexe* »[13] de contraintes chiffrées vient nuancer le principe « *simple* »[14] évoqué par le Président de la République quelques semaines plus tôt.

Le cas est loin d'être isolé. Plus récemment, le gain du contrat par le groupe industriel français DCNS pour 12 sous-marins australiens a été sujet aux mêmes controverses[15] : combien d'emplois sont concernés par ce contrat à 34 milliards ? Quels emplois seront impactés ? Combien seront localisés en France ? Plus fréquemment encore, l'annonce de réductions d'effectifs cristallise souvent les débats sur le nombre d'emplois supprimés. À ce titre, l'exemple de la suppression de « *5122 emplois* » [16] à Air France est illustratif.

Ces trois exemples montrent que le questionnement n'a rien d'évident et que les méthodes employées pour y répondre font débat. Elles portent des enjeux qui vont bien au-delà des discussions purement mathématiques. Paul Jorion fournit d'ailleurs une lecture intéressante de la question sur le cas des contreparties du pacte de responsabilité[17]. L'économiste questionne les chiffres avancés par Pierre Gattaz et Arnaud Montebourg. Alors que le premier proviendrait d'un calcul extrêmement simpliste[18], le second se baserait directement sur le nombre d'emplois à créer pour atteindre le taux de chômage de l'Allemagne ou des États-Unis[19].

Notre recherche interroge la construction de ce chiffre dans une entreprise et plus globalement la manière dont les effectifs évoluent entre deux périodes. Ces évolutions des effectifs constituent notre objet empirique et sont abordées sous l'angle des interactions entre acteurs issus de la fonction de gestion des ressources humaines, du contrôle de gestion et de la production. La théorie des conventions permet de comprendre la coordination entre acteurs, autrement dit, la manière dont ils combinent leurs actions afin de faire évoluer le volume d'emplois d'une organisation.

[13] Article du 15 janvier 2014. L'épineuse question des contreparties à la baisse du coût du travail, dans Le Monde.
[14] Extrait de la conférence de presse donnée par le Président de la République, le 14 janvier 2014 au palais l'Élysée.
[15] Article d'Anne Bauer, du 26 avril 2016. L'Australie mise 34 milliards sur les sous-marins de DCNS, dans Le Monde.
[16] Article de Valérie Collet, du 21 juin 2012. Air France veut supprimer 5122 emplois, dans Le Figaro.
[17] Article de Paul Jorion, du 11 février 2014. Arithmétique et responsabilité, dans Le Monde.
[18] *Ibid.* « *Le calcul aurait donc été sur la base suivante : prix d'un emploi à créer, 100 000 euros, que multiplie 1 million = 100 milliards d'euros.* »
[19] *Ibid.*

La mutation des entreprises face à leur environnement

L'objet empirique a d'abord des enjeux pratiques. Afin de produire les biens et les services destinés aux clients, les entreprises ont besoin de personnes fournissant un travail. L'ensemble des personnes juridiquement qualifiées de salariés forme d'ailleurs un des éléments constitutifs d'une entreprise : son effectif. Ce dernier est amené à évoluer du fait de politiques volontaristes des dirigeants ou simplement par le biais de facteurs plus localisés (un départ en retraite, un recrutement urgent pour pallier une charge supplémentaire, une démission, etc.). L'évolution des effectifs constitue un aspect important de la gestion d'une entreprise puisqu'elle intègre des enjeux essentiels, tels que la capacité de l'organisation à produire, les impacts sur la situation financière de l'entreprise, ou encore les conséquences individuelles pour les personnes employées… En fait, dans un contexte de marchés mouvementés, la capacité de l'entreprise à adapter son organisation interne à l'environnement renvoie à la notion même de flexibilité, entendue comme « *la capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles* » (El Akremi *et al.* 2004, p. 24). La flexibilité étant considérée comme le « *nouveau modèle productif* » (Cadin *et al.* 2012, p. 56), notre recherche interroge l'existence, dans la pratique, de cette entreprise « flexible », « agile », « allégée », etc.

Les évolutions des effectifs ne peuvent être rattachées à une seule décision de gestion localisée dans l'organisation. Il est toutefois possible d'identifier trois processus : le chiffrage de l'effectif-cible ; le pilotage des effectifs en présence ; ainsi que le suivi des effectifs. Ces processus ont été particulièrement étudiés dans le cadre de suppressions d'emplois pour lesquelles une vaste littérature aborde tous les aspects de la décision[20]. Plusieurs enseignements peuvent en être extraits. Tout d'abord, Beaujolin (1997 ; 1999) et Moulin (2001a) révèlent la préférence des dirigeants à recourir aux réductions d'effectifs. Dans cette croyance portée par des « *idéologies managériales* » (Kuhn et Moulin 2012, p. 20), les effectifs demeurent le « *maillon faible de la rationalisation des coûts* » (Beaujolin 1997, p. 60). Par ailleurs, marquée par un contexte de financiarisation, l'auteure décrit la manière dont les contraintes financières, présentes aux échelons supérieurs, se diffusent « *en cascade* » (p. 137) dans l'ensemble de l'organisation. D'autres auteurs s'intéressent aux conséquences des réductions d'effectifs. Allouche *et al.* (2008) et Datta *et al.* (2010) remettent en cause les effets systématiquement positifs des réductions d'effectifs et amènent à interroger leur rationalité. Enfin, les outils

[20] Pour une approche globale, voir Beaujolin-Bellet et Schmidt (2008 ; 2012).

utilisés pour décider sont décrits comme simplistes au regard des enjeux en présence (Chevalier et Dure 1994 ; Servais 1995 ; Campinos-Dubernet 1995 ; Beaujolin 1997 ; Noël 2004). Toutefois, cette littérature, essentiellement issue de la fin des années 90, ne peut rendre compte complètement des phénomènes plus contemporains. En effet, les évolutions des effectifs ont connu plusieurs modifications. Premièrement, la préférence pour les suppressions d'emplois laisse place à une flexibilisation globale de la gestion des effectifs (Everaere 2012). Les restructurations « *permanentes* » (Freiche et Allouche 2007, p. 323) remplacent celles destinées à sauver les entreprises en difficulté. Ainsi, le caractère exceptionnel des « plans sociaux » est supplanté par la quotidienneté des pratiques (Beaujolin-Bellet et Schmidt 2008). Dans ce contexte, l'analyse de la décision de suppression d'emplois doit être élargie à l'étude des pratiques de pilotage des effectifs. Alors que Mallet (1989) appréhendait déjà le chiffrage du sureffectif comme une « *construction sociale* », peu d'études ont proposé une analyse complète du rôle des acteurs[21]. Nos travaux aspirent à réduire cette lacune en abordant parallèlement les évolutions à la baisse et à la hausse des effectifs.

La coordination entre acteurs comme objet de recherche

Le pilotage des effectifs est abordé par l'analyse de la coordination entre acteurs. En effet, alors que les disciplines de gestion semblent porter des préoccupations divergentes quant à la gestion des effectifs, en situation, les acteurs agissent ensemble. Trois familles d'acteurs participent au pilotage des effectifs. Tout d'abord, les responsables des ressources humaines sont intéressés par le niveau du volume d'emplois puisqu'il constitue la base même des ressources humaines de l'entreprise. Ensuite, les acteurs du contrôle de gestion et de la finance sont également sensibles aux effectifs, notamment pour la charge qu'ils représentent. En effet, les charges du personnel sont bien souvent le poste de charges le plus important du compte de résultat. Enfin, les managers opérationnels, en charge de la production, ont besoin de salariés pour produire. Le volume et la qualité de la production dépend de ces ressources disponibles. Ces trois familles d'acteurs s'intéressent aux évolutions des effectifs pour des raisons qui leur sont propres. D'ailleurs, la manière dont chaque discipline aborde le pilotage des effectifs est très différente, parfois même contradictoire. Alors que le contrôle de gestion appréhende habituellement les effectifs comme une charge, la gestion des ressources humaines les présente

[21] À notre connaissance, seuls les articles de Baraldi et Troussier (1998) et de Livian *et al.* (2004) abordent ces sujets.

plus souvent comme un investissement. Pour autant, en contexte, les pratiques des acteurs s'articulent afin d'aboutir finalement à un effectif différent d'une année sur l'autre. Les tensions et les convergences entre ces acteurs ne se limitent d'ailleurs pas aux pratiques de gestion des effectifs : « *Malgré des préoccupations traditionnellement différentes dans leur manière de concevoir l'organisation, les contrôleurs de gestion « spécialistes du chiffre » et les responsables des ressources humaines sont amenés à trouver des points de rencontre de plus en plus fréquents* » (Alcouffe *et al.* 2013, p. 110). Les évolutions des effectifs semblent correspondre à un point de rencontre privilégié de ces acteurs et ainsi un terrain propice à l'analyse de leurs interactions. La coordination entre acteurs constitue ainsi notre objet de recherche.

Le rôle de l'instrumentation de gestion

Le chiffrage, le pilotage et le contrôle des effectifs sont des processus largement outillés. La construction du budget d'effectifs, les indicateurs de suivi au cours de l'année, les procédures de recrutement, les outils d'allocation charge-capacité, etc., sont autant d'outils influençant la manière dont se coordonnent les acteurs. En adoptant la perspective de l'« *instrumentation de gestion* » au sens de Chiapello et Gilbert (2013), notre recherche analyse les conventions portées par les outils. Ainsi, l'observation technique des outils est complétée par l'étude de leurs significations et la compréhension de leur influence sur les pratiques des acteurs.

Utiliser le terme « effectif » renvoie à une norme de comptage particulière. En effet, il s'agit de fournir un chiffre qui agrège l'ensemble des activités de travail des salariés de l'organisation. En cela, la gestion des masses se confronte constamment à la mesure précise du travail. Ces deux niveaux s'enchevêtrent à chaque occasion de pilotage des effectifs, faisant ainsi ressortir une tension entre la certitude mathématique et la complexité humaine de l'organisation. Ainsi, la gestion entraine-t-elle forcément la « *quantophrénie* » (Conrath 2013 ; Gaulejac 2014), cette « *maladie de la mesure* » qui crée une déconnexion complète entre les modalités d'évaluation et l'objet évalué ?

La recherche de méthodes pour chiffrer et piloter les effectifs d'une organisation nous renvoie à ce qu'en disent les praticiens, les enseignants et les chercheurs. Il en ressort l'utilisation d'outils relativement standards (ratios, *benchmark*, modèles, etc.) permettant de

faire correspondre un volume d'emplois à un niveau d'activité. La littérature en gestion de production fournit d'ailleurs une masse impressionnante de modèles (Ernst *et al.* 2004 ; Van den Bergh *et al.* 2013 ; De Bruecker *et al.* 2015). Pourtant, au moins trois conditions nécessaires à leur pertinence sont rarement réunies. Tout d'abord, la correspondance entre un volume d'emplois et une activité nécessite de prévoir la demande, tâche rendue difficile compte tenu de l'incertitude des marchés. De plus, les évolutions du modèle productif renouvellent le rapport au travail. Bien que le système tayloriste-fordien ne puisse pas être considéré comme totalement dépassé (Zarifian 1990 ; 2009 ; Coriat 1991 ; 1994 ; Cadin *et al.* 2012), les formes de travail ont évolué (Samier 1995 ; Dumasy 1999 ; Poete et Rousseau 2003 ; Allain et Gervais 2006). Ainsi, le minutage des tâches, à la base de la plupart des modèles de chiffrage, ne permet pas de refléter la diversité des activités de travail. Enfin, le développement des entreprises fournissant des services complexifie encore l'adaptation recherchée entre l'activité et les effectifs. En effet, l'impossibilité de stocker la production oblige l'organisation à ajuster ses capacités productives en adéquation directe avec la demande effective.

Ces nombreuses limites nous conduisent vers la mise en lumière d'un paradoxe saisissant : alors que les outils chiffrés sont décrits comme limités par rapport à leur ambition et finalement jugés simplistes, les praticiens continuent à les utiliser systématiquement. Ainsi, leur rôle réel, notamment dans la coordination des acteurs est interrogé. Ce paradoxe est d'autant plus saillant que les acteurs eux-mêmes semblent conscients des limites de ces dispositifs (Dujarier 2015). Au-delà de leurs limites techniques, les outils chiffrés sont alors appréhendés comme des facilitateurs de l'action collective (Chenhall *et al.* 2013). Dans le cadre d'entreprises de service, ces outils semblent posséder un statut différent de celui habituellement conféré dans un contexte taylorien. Il ne s'agit plus de posséder un outil techniquement bon, autrement dit capable de prévoir de manière viable la cible nécessaire pour une activité, mais de fournir un premier chiffre autour duquel il est possible de discuter.

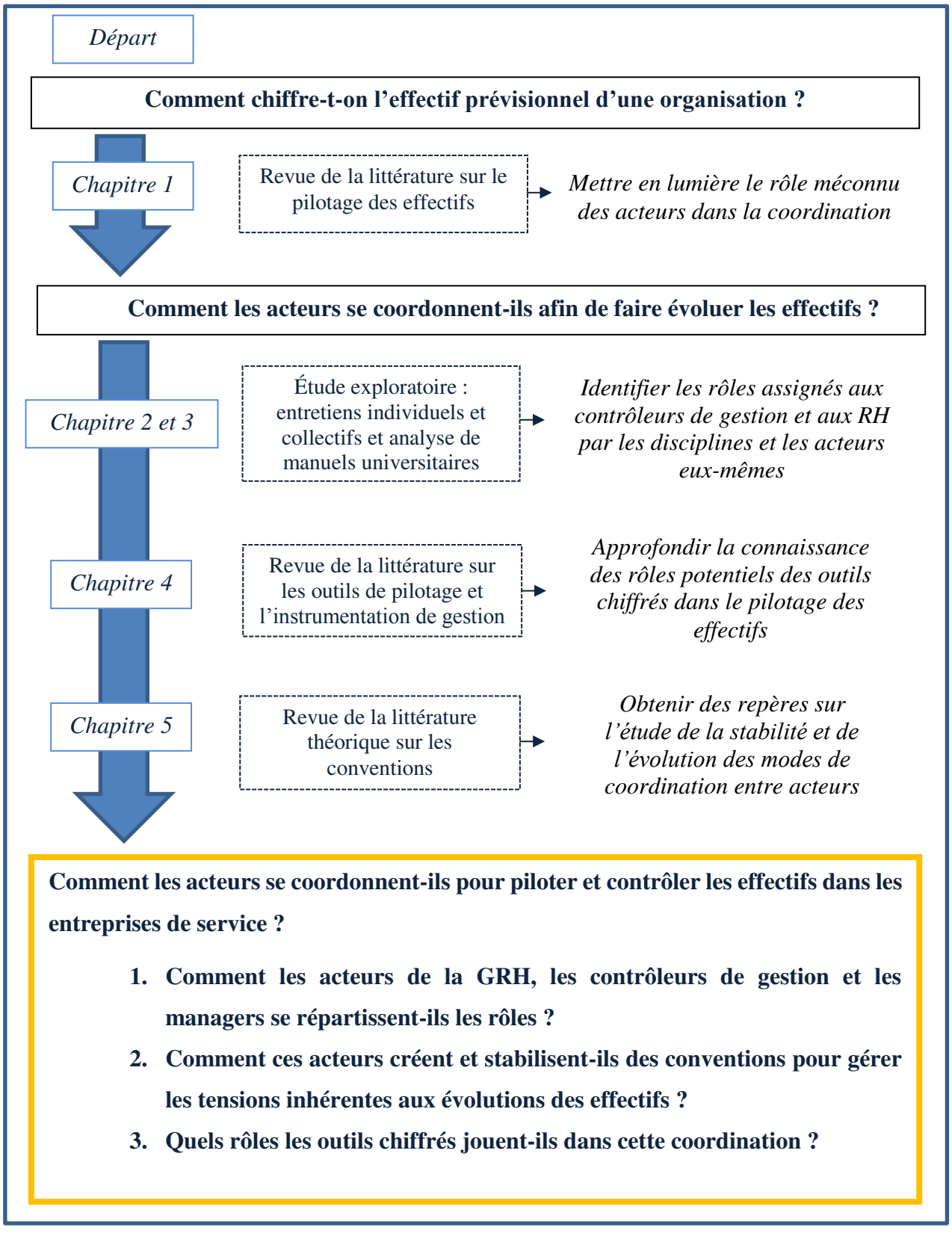
L'évolution du questionnement et la structure de la thèse

La thèse s'articule en deux parties et neuf chapitres. Le plan proposé tend à assurer une cohérence dans les objectifs de recherche sans nécessairement se tenir à la chronologie des réflexions. L'évolution de la question de recherche doit servir de guide pour appréhender la construction de la réflexion. La *figure 1* permet de rendre compte de cette évolution.

En cohérence avec notre approche abductive, la question de recherche s'est enrichie tout au long de notre travail. À cet égard, il peut être assimilé à une démarche d'enquête. En effet, les premiers questionnements et les lectures fondamentales ont précédé le premier contact avec le terrain. Les enseignements tirés de l'étude exploratoire ont permis d'approfondir certaines littératures, puis d'envisager un ancrage théorique cohérent. Ainsi, le recueil des données lors de nos deux études de cas a pu s'appuyer sur des repères solides. D'un questionnement pratique sur le chiffrage de l'effectif prévisionnel, nous avons abouti à une question de recherche décomposée en trois sous-questions : **Comment les acteurs se coordonnent-ils pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ?**

1. **Comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ?**
2. **Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des conventions pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ?**
3. **Quels rôles les outils chiffrés jouent-ils dans cette coordination ?**

FIGURE 1 - ÉVOLUTION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

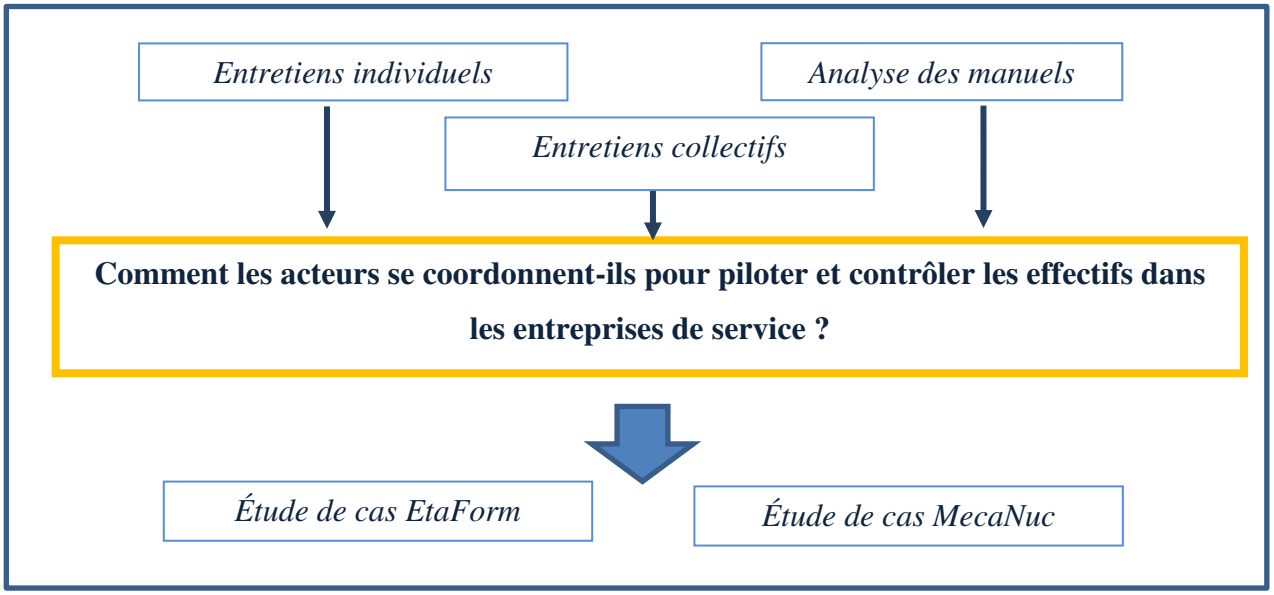


Un dispositif méthodologique varié

L'enquête a nécessité de recourir à différentes méthodologies. Ainsi, une étude exploratoire et une étude principale sont menées. Dans un premier temps, une **étude exploratoire** est réalisée par le biais de dix-neuf entretiens individuels, six entretiens collectifs ainsi qu'une analyse des manuels universitaires de GRH et de contrôle de gestion. Le discours des acteurs et le contenu du savoir enseigné permettent de mettre en exergue des tensions inhérentes au pilotage des effectifs. De plus, ils fournissent des premiers repères concernant la coordination concrète des acteurs en situation. L'analyse de cette dernière requiert l'observation de cas réels.

À ce titre, deux études de cas fournissent le matériau de notre **étude principale**. Il s'agit de deux entreprises de service confrontées à des évolutions des effectifs dans le cadre d'une mutation importante. Dans le premier cas, le marché d' « *EtaForm* » est ouvert à la concurrence à partir du 1ier janvier 2009. La compétitivité nécessaire pour remporter des appels d'offres invite les dirigeants à recourir à des réductions d'effectifs. Plusieurs plans stratégiques se succèdent entre 2009 et 2014 intégrant tous à leur manière les problématiques de volume et de structure des emplois. Le second cas se situe sur le marché de la maintenance nucléaire. L'environnement post-Fukushima offre des perspectives de croissance sur plusieurs années. Pour en profiter, « *MecaNuc* » doit augmenter ses effectifs. La direction projette donc un plan de recrutement.

FIGURE 2 - RÉCAPITULATIF DES DISPOSITIFS MÉTHODOLOGIQUES DE L'ENQUÊTE



La structure de la thèse

Les deux parties de la thèse suivent l'évolution de notre réflexion concernant la question de recherche. La première partie permet de cerner les contours de notre recherche, présenter la démarche méthodologique, les résultats de l'étude exploratoire ainsi que les approfondissements théoriques. À la fin de cette partie, notre question de recherche est formalisée précisément. La deuxième partie tend à y répondre par la présentation et la discussion des résultats issus de nos deux études de cas.

La première partie est composée de cinq chapitres. Le **chapitre 1** définit, en premier lieu, notre objet empirique : les évolutions des effectifs. Puis, la littérature sur le pilotage des effectifs est présentée, particulièrement celle concernant la décision de suppression d'emplois. Il en ressort que les recherches entreprises apportent de solides connaissances mais peine à décrire précisément la coordination des acteurs dans le pilotage des effectifs des entreprises contemporaines.

L'identification de cette insuffisance dans la littérature nous amène à présenter notre dispositif méthodologique. Ainsi, le **chapitre 2** permet d'expliquer le cadre compréhensif et constructiviste de notre recherche. Ces choix se justifient par l'approche évolutive de notre question de recherche mais également par le contenu même de notre objet de recherche qui se focalise sur les rôles des acteurs en situation. Ce dispositif méthodologique se décompose entre une étude exploratoire et l'étude principale fondée sur deux cas.

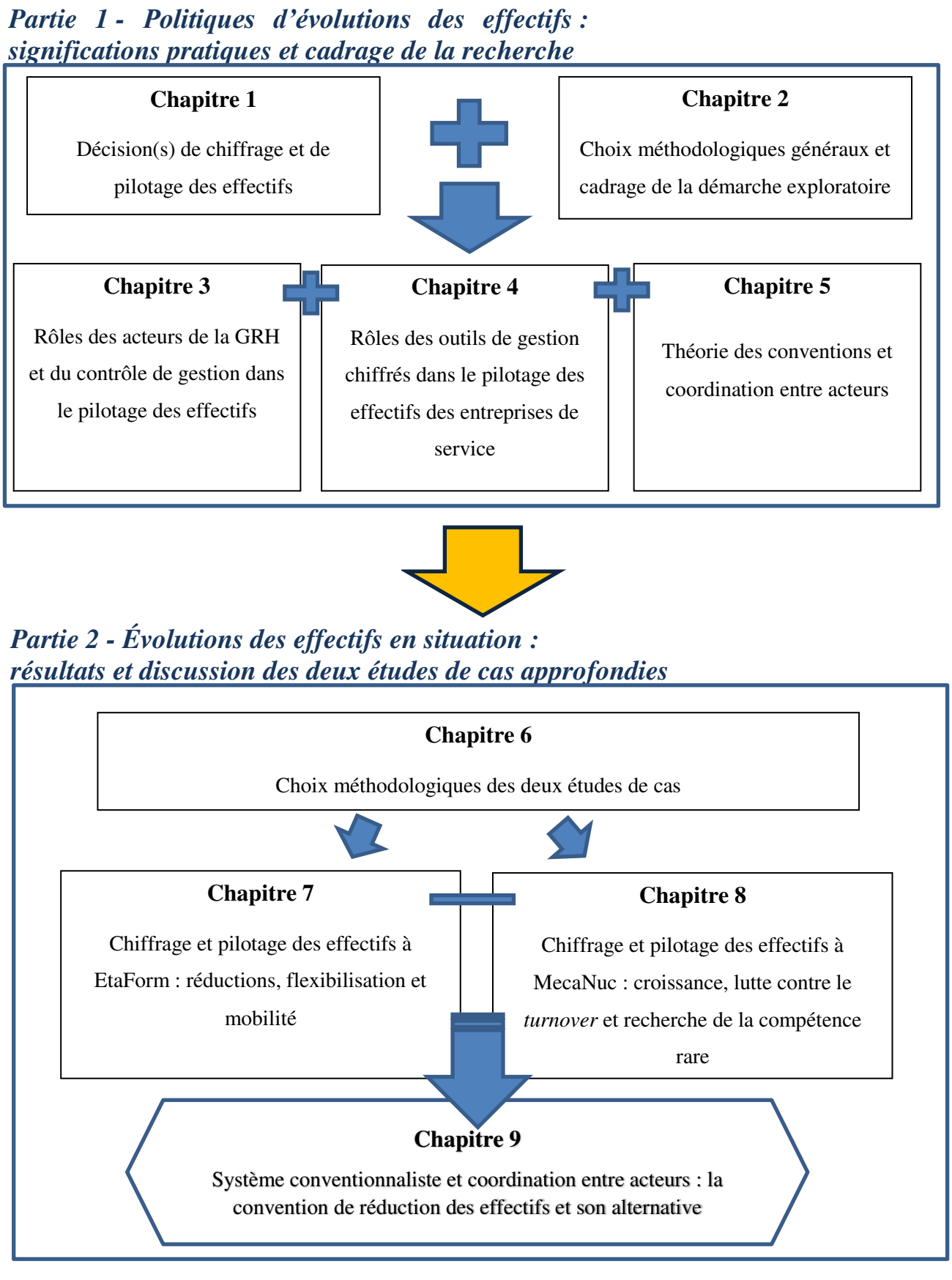
Les résultats de l'étude exploratoire, composée de dix-neuf entretiens semi-directifs et de six entretiens collectifs, ainsi que l'analyse d'ouvrages universitaires, sont présentés dans le **chapitre 3**. L'étude du contenu des manuels et la première rencontre des acteurs permettent de cerner les rôles assignés aux responsables de la GRH et du contrôle de gestion. Les divergences marquées entre les deux disciplines tendent à se restreindre laissant envisager une coordination concertée. L'utilisation d'outils chiffrés semble d'ailleurs participer à cette convergence.

Le **chapitre 4** approfondit la connaissance des outils de gestion chiffrés en proposant une lecture de ceux-ci par la perspective de l'instrumentation de gestion. Après avoir exposé leurs limites techniques pour appréhender le pilotage des effectifs d'entreprises de service, ils sont envisagés comme des vecteurs de la coordination entre des acteurs aux préoccupations divergentes.

La coordination entre acteurs, objet de notre recherche, est analysée à l'aide du cadre conventionnaliste. Le **chapitre 5** replace la théorie des conventions dans un mouvement d'ensemble de la pensée en gestion puis la présente et la dépasse. Notre cadre théorique ainsi spécifiée, la question de recherche est posée et décomposée précisément.

La seconde partie vise à y répondre par la présentation et à la discussion des résultats issus de nos deux études de cas approfondies. Le **chapitre 6** présente la méthodologie spécifique déployée lors des études de cas. Puis, le **chapitre 7** expose la richesse des données recueillies sur le cas « EtaForm ». Ce premier cas correspond à une situation de réductions des effectifs entrainée par l'ouverture à la concurrence du marché de la formation professionnelle. En revanche, le cas « MecaNuc », développé dans le **chapitre 8**, décrit une situation de croissance dans laquelle le développement des effectifs est une priorité afin de profiter des perspectives florissantes du marché. Le **chapitre 9** propose une analyse inter-cas et une discussion des résultats. La figure 3 reprend l'organisation d'ensemble de la thèse.

FIGURE 3 - STRUCTURE DE LA THÈSE



PREMIÈRE PARTIE - POLITIQUES D'ÉVOLUTIONS DES EFFECTIFS : SIGNIFICATIONS PRATIQUES ET CADRAGE DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette première partie est de préciser la question de recherche. Les cinq chapitres qui composent cette partie s'articulent autour de l'approfondissement de notre questionnement de départ. De « *comment chiffre-t-on l'effectif prévisionnel d'une organisation ?* », nous aboutissons à une question de recherche précisément circonscrite : *comment les acteurs se coordonnent-ils pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ?* Celle-ci est d'ailleurs décomposée en trois sous-questions[22]. La première partie rend compte de ces approfondissements en présentant les apports de la littérature, les résultats d'une étude exploratoire et le choix d'un cadre théorique. Ainsi, cette partie vise à justifier en quoi chacune des sous-questions de recherche est porteuse de connaissances nouvelles.

Cela nécessite, tout d'abord, dans un **premier chapitre**, de délimiter concrètement la notion d'« évolutions des effectifs » ainsi que la manière dont nous allons l'aborder durant l'ensemble de notre recherche. Cette définition est complétée par une revue de la littérature sur la thématique spécifique du chiffrage des effectifs mettant en exergue le manque de recherches ayant étudié le rôle des acteurs dans ce processus. Un « *gap* » étant identifié, il s'agit de présenter, dans un **deuxième chapitre**, les choix méthodologiques qui sous-tendent notre recherche. La démarche qualitative est d'abord mise en œuvre dans une étude exploratoire, constituée d'une analyse de manuels universitaires ainsi que d'entretiens individuels et collectifs. La lecture des manuels et le recueil de la parole des acteurs fournissent une première description des processus de pilotage des effectifs. De plus, ils permettent de cadrer la recherche autour de la coordination entre des acteurs aux préoccupations divergentes. En effet, le **troisième chapitre** révèle que malgré les divergences entre les disciplines de GRH et de contrôle de gestion au sujet de la gestion des effectifs, ces disciplines sont amenées à se

[22] Comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ? Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des conventions pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ? Quels rôles les outils chiffrés jouent-ils dans cette coordination ?

rapprocher. Le témoignage issu des entretiens montre le rôle des outils chiffrés dans ce rapprochement. Le **quatrième chapitre** se focalise alors sur le rôle de ces outils chiffrés le pilotage des effectifs. Bien que ces outils semblent largement insuffisants pour appréhender techniquement le chiffrage et le contrôle des effectifs, la perspective par l'instrumentation de gestion laisse entrevoir des intérêts dans la relation entre les agents. La coordination entre les acteurs et le rôle des outils dans cette coordination doivent alors être enrichis par un approfondissement théorique. Le **cinquième chapitre** expose notre positionnement à cet égard. La théorie des conventions est jugée à même d'éclairer les modes de coordination entre les acteurs qui participent aux évolutions des effectifs.

La première partie nous permet donc de poser le cadre de notre problème avant de chercher à y apporter des réponses dans la seconde partie.

Chapitre 1 - Décision(s) de chiffrage et de pilotage des effectifs

Étudier les évolutions des effectifs ne renvoie pas à un objet empirique clairement défini dans la littérature. Dès lors, ce chapitre a pour objectif de les définir en tant qu'objet empirique, d'en cerner les enjeux managériaux et de présenter les travaux s'y rapportant. Les enseignements et les insuffisances de ces travaux permettent ainsi d'inscrire notre travail dans la continuité d'autres recherches académiques et d'en révéler l'originalité.

Trois sections structurent le propos. La **première** présente les différentes définitions des « effectifs » ainsi que les pratiques variées auxquelles renvoient les « évolutions des effectifs ». Ces précisions fournissent des préliminaires nécessaires afin de cadrer les pratiques étudiées.

Ensuite, dans une **deuxième section**, la riche littérature dans le domaine du pilotage des effectifs est exposée. Elle doit être intégrée dans une perspective historique. En effet, cette littérature, particulièrement abondante sur la question de la décision de suppression d'emplois, est imprégnée d'un contexte de financiarisation dans lequel les restructurations sont présentées comme des remèdes pour sauver les entreprises en crise. Les recherches se sont ainsi intéressées au fondement de la décision, à sa mise en place et à ses conséquences. Elles s'inscrivent majoritairement dans une remise en cause du discours des dirigeants, si ce n'est une perspective franchement critique. À cet égard, les outils comptables et financiers sur lesquels s'appuient les dirigeants sont jugés limités par rapport aux enjeux concernés.

La **troisième section** est consacrée aux quelques recherches qui s'attachent à décrire le rôle des acteurs participant au pilotage des effectifs. Le chapitre aboutit alors à dévoiler notre objet de recherche : la coordination entre acteurs dans le pilotage des effectifs.

Section 1 - Les évolutions des effectifs : des pratiques variées sous un même objet empirique

Cette première section a vocation à caractériser concrètement les pratiques d'évolutions des effectifs. Garder à l'esprit ces considérations permet d'abord de lire les apports de la littérature au regard d'un cadre précis, puis, dans un second temps, d'envisager la présentation du matériau recueilli. Par cela, il s'agit d'éviter de développer des considérations sur des termes qui peuvent paraitre généraux : effectif, évolutions des effectifs, pilotage des effectifs, sans y rattacher des situations concrètes en entreprise. Après avoir développé les enjeux autour de la définition de la notion d' « effectifs » (1.1), la caractérisation des politiques d' « évolutions des effectifs » s'impose (1.2).

1.1 Les déclinaisons de la notion d'« effectifs »

Bien que notre objet empirique concerne les évolutions des effectifs, les différentes définitions techniques de la notion d' « effectifs » sont présentées dans les tableaux 1 et 2. Habituellement, la notion d' « effectif d'une entreprise » correspond à l'ensemble des salariés, autrement dit, des personnes qui sont, par contrat et en échange d'une rémunération, sous la subordination juridique de l'employeur. Pour notre part, les processus de substitution nous intéressent également. Ainsi, si les outils de pilotage des effectifs s'appuient souvent sur la notion d'équivalents temps plein (ETP), en CDI et en CDD, notre recherche questionne également le recours à l'intérim et à la sous-traitance comme processus de substitution. **Finalement, plus qu'une délimitation juridique des effectifs, notre intérêt se porte sur les capacités productives humaines de l'entreprise.** Ce choix personnel de définition ne doit pas omettre les distinctions que le terme peut recouvrir pour les acteurs et dans les outils. Le premier paragraphe permet donc de rappeler les différentes définitions techniques de la notion d'effectif (1.1.1). Puis, nous développons les enjeux révélés par ces distinctions (1.1.2). Notons qu'afin d'éviter des lourdeurs syntaxiques, nous utiliserons indifféremment les termes « effectifs » et « volume d'emplois ».

1.1.1 LES DIFFÉRENTES DÉFINITIONS DE L'EFFECTIF

1.1.1.1 Différents types de contrat et normes de comptage

Les différences dans la manière de définir l'effectif résultent du type de contrat pris en compte dans la définition (a) ainsi que la manière de compter les effectifs (b).

a) Les différences entre les types de contrat

Les personnes disponibles pour l'entreprise peuvent l'être par le biais de contrats de travail (CDI, CDD), de contrats spéciaux (contrat de professionnalisation, convention de stage, etc.) ou encore par l'intermédiaire de contrats externes (intérim, sous-traitance, etc.). Les définitions strictes des effectifs intègrent habituellement seulement les contrats de travail.

Toutefois, l'intégration des autres types de contrat dans la mesure de l'effectif peut permettre une analyse intéressante. En effet, il arrive que, plus qu'une évolution quantitative globale des effectifs, la structure se modifie. Par exemple, dans un souci d'adaptation de la main d'œuvre aux fluctuations du marché, une entreprise peut chercher à réduire le nombre de contrat à durée indéterminée en les remplaçant par des contrats à durée déterminée, voire de l'intérim. Dans ce cas, il sera important d'analyser l'évolution globale des effectifs ainsi que celle de la structure des effectifs, en prenant en compte les effets de substitution.

b) Les différentes normes de comptage

Les effectifs peuvent être comptés de différentes manières (Martory 2009, p. 164). Tout d'abord, la mesure peut se faire à une date donnée, en paie ou en fin de mois. Plus habituellement, la mesure est effectuée en effectif moyen, calculé à la manière d'un stock : (Effectif en début de période + effectif en fin de période) / 2. Par ailleurs, l'unité peut également varier, l'effectif pouvant être comptabilisé en personne, en temps de travail ou en euros lorsqu'on s'intéresse à la masse salariale. Dans le premier cas, chaque personne payée est comptabilisé pour « 1 ». Dans le deuxième, le temps d'emploi de chaque salarié permet de calculer l'effectif pondéré alors l'euro fournit une unité monétaire.

1.1.1.2 Des exemples de catégorisation

Deux classifications permettent de balayer la majorité des définitions. Le tableau 1 rappelle les définitions et les normes de comptage des effectifs utilisées par le code du travail dans le

cadre de la construction du bilan social. Puis, le tableau 2, issu de Martory (2009, p. 163), reprend les différents définitions entre « l'effectif théorique », qui comprend un périmètre large, et « l'effectif au travail », réduit aux personnes salariées présentes pour leur activité principale.

TABLEAU 1 - DÉFINITION DE L'EFFECTIF DANS LE CODE DU TRAVAIL

« La liste des informations prévues à l'article L. 2323-71 est établie conformément au tableau suivant :

1. Emploi.	1. 1. Effectif.	Effectif total au 31 / 12 (1) I. Effectif permanent (2) I. Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée au 31 / 12 I. Effectif mensuel moyen de l'année considérée (3) I. *[…]*
	1. 2. Travailleurs extérieurs.	Travailleurs extérieurs. Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure (6). Nombre de stagiaires (écoles, universités...) (7). Nombre moyen mensuel de salariés temporaires (8). Durée moyenne des contrats de travail temporaire.

(1) Effectif total : tout salarié inscrit à l'effectif au 31 / 12 quelle que soit la nature de son contrat de travail.

(2) Effectif permanent : les salariés à temps plein, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée et titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée.

(3)Somme des effectifs totaux mensuels

12 (on entend par effectif total tout salarié inscrit à l'effectif au dernier jour du mois considéré).

(6) Il s'agit des catégories de travailleurs extérieurs dont l'entreprise connaît le nombre, soit parce qu'il figure dans le contrat signé avec l'entreprise extérieure, soit parce que ces travailleurs sont inscrits aux effectifs. Exemple : démonstrateurs dans le commerce...

(7) Stages supérieurs à une semaine.

(8) Est considérée comme salarié temporaire toute personne mise à la disposition de l'entreprise, par une entreprise de travail temporaire. »

Article R. 2323-17 du Code du travail, Créé par le décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V).

TABLEAU 2 - LES DIFFÉRENTS TYPES D'EFFECTIFS SELON MARTORY (2009)

TYPE D'EFFECTIF	DEFINITION MODE DE CALCUL	QUELLE UTILISATION ?
Effectif théorique ou habituel	Personnes faisant partie de l'entreprise ou y conservant un droit de réintégration, y compris les contrats suspendus comportant réintégration obligatoire = CDD + CDI + salariés à temps partiel + travailleurs temporaires (effectifs moyen) - Contrats suspendus pour absence de longue durée : service militaire, longue maladie (non rémunérée, sauf primes à caractère social) =	Calcul des effectifs et des seuils légaux : - délégué du personnel - comité d'entreprise - participation - bilan social
Effectif inscrit	Personnes inscrites (et non sorties) du registre des mouvements dont on assure ou conserve effectivement la gestion - Absents non rémunérés (absence de courte ou moyenne durée)	Registre du personnel (Entrées – sorties)
Effectif payé	Personne dont la rémunération est maintenue en totalité (dont l'effectif en congés payés) ou en partie - Absents rémunérés à quelques titres que ce soit =	Effectif fiscal (tous ceux qui ont perçus une rémunération) Effectif DADS
Effectif présent	Ensemble des personnes considérées comme présentes, qu'elles travaillent ou non pour leur activité principale - Personnes ne travaillant pas réellement pour l'activité constituant leur occupation habituelle : personnes en formation, visites ou contre-visites médicales, infirmerie, délégation, etc. =	Elaboration des budgets de frais de personnel : détermination des potentiels de travail
Effectif au travail	Ensemble des personnes travaillant pour leur activité principale	Budgets de frais de personnel – Calcul des temps – Détermination des coûts horaires travaillés

1.1.2 DES DÉFINITIONS TECHNIQUES AUX JEUX D'ACTEURS

Au-delà de ces définitions techniques, des enjeux clés apparaissent. En effet, le niveau des effectifs est une donnée qui intéresse les acteurs à plusieurs égards. Sur le plan financier, le niveau des effectifs permet de calculer le montant de la masse salariale. Du côté de la production, il correspond à la capacité globale de l'organisation. Enfin, il permet de mesurer la population de l'organisation, référence régulièrement utilisée pour caractériser la taille de l'organisation et donc certaines obligations légales. Par exemple, « *un comité d'entreprise est constitué dans toutes les entreprises employant au moins cinquante salariés* »[23].

On retrouve cette idée de « *variable incontournable* » vers qui « *convergent les préoccupations communes* » dans l'analyse de la masse salariale de Martory (2009, p. 95). Ces enjeux amènent à considérer le niveau des effectifs au regard des jeux d'acteurs en présence. En effet, le niveau des effectifs est une information qui porte un sens pour les acteurs. Ainsi, il n'est pas rare qu'ils choisissent la définition qui leur permet d'avancer le plus explicitement possible ce qu'ils souhaitent affirmer, le chiffre ayant un rôle prépondérant dans l'explication ou la justification des décisions. L'exemple le plus saillant est celui de l'effectif à date du 31 décembre, et qui ainsi, exclut tous les contrats CDD qui se terminent en fin d'année et recommencent qu'au début d'année suivante.

De plus, les divergences techniques précédemment énoncées peuvent entrainer des querelles entre les acteurs dans l'organisation. Alors que le service production évoque l'effectif au regard du nombre de personnes présentes dans l'atelier, le service RH parle du nombre d'ETP enregistré en paie. Bien évidemment, ces querelles ne sont pas le cœur de notre recherche mais reflètent une partie des tensions qui entourent la discussion entre acteurs. Les divergences ou la standardisation des normes dans les outils de gestion étudiés fournissent des éléments d'analyse.

1.2 Les déclinaisons des politiques d'« évolutions des effectifs »

Nous avons cherché à sortir de la description technique de la notion d'effectif pour s'approprier une définition plus économique : l'effectif comme l'ensemble des capacités productives en Hommes de l'entreprise. Concernant le terme « évolution des effectifs », nous

[23] Article L. 2322-1 du Code du travail, modifié par la loi n°2012-387 du 22 mars 2012 - art. 43.

aménageons la définition de Beaujolin (1999) sur les réductions d'emplois comme « *processus, […] amenant une entité juridique à afficher, en fin de mois ou en fin d'année, un nombre réduit de personnel* » (p. 32). **Dans nos travaux, les évolutions des effectifs correspondent au processus amenant une entité juridique à afficher un effectif différent en fin de période par rapport à la période précédente.**

Évoquer le processus d'évolutions des effectifs nous amène à nous rapprocher de la notion de « flexibilité ». Cette notion est polysémique et ne peut se rapporter à un tout homogène (Beaujolin-Bellet *et al.* 2004, p. 10) mais elle renvoie tout de même à « *la nécessité d'un ajustement continu de l'entreprise aux changements de l'environnement* » (El Akremi *et al.* 2004, p. 24). Si la flexibilité renvoie à première vue à un horizon à court terme[24], la notion ne s'y limite pas, notamment dans le cadre de notre recherche. Méda (2004) invite les chercheurs à préciser clairement l'objet dont le caractère flexible est évoqué. Pour notre part, nous l'abordons dans le cadre des ressources humaines. En gestion des ressources humaines, « *la flexibilité, dans ses diverses formes quantitatives et qualitatives, consiste in fine en une modification des effectifs ou des affectations en fonction du niveau d'activité déterminé par la demande.* » (El Akremi *et al.* 2004, p. 27). La distinction, largement développée et critiquée, entre flexibilité interne et externe peut être réutilisée pour structurer notre propos. Alors que la flexibilité externe s'appuie sur des ressources extérieures (recrutement, intérim, sous-traitance, etc.), la flexibilité interne repose sur la réorganisation des ressources déjà disponibles (temps de travail, mobilité, polyvalence, etc.) (Everaere 2012). Dans le cas d'évolutions plus globales de l'activité, l'entreprise maintient ces deux possibilités, qui ne sont d'ailleurs pas exclusives : faire évoluer le niveau quantitatif des effectifs, autrement dit les augmenter ou les réduire (1.2.1) ; ou améliorer l'utilisation des ressources humaines en présence, c'est-à-dire développer leurs capacités sans faire évoluer leur nombre (1.2.2).

1.2.1 LES ÉVOLUTIONS QUANTITATIVES DES EFFECTIFS

Les évolutions du volume d'emplois peuvent prendre des formes variées : à la hausse ou à la baisse (1.2.1.1) et à court ou à long terme (1.2.1.2).

[24] La définition de « flexibilité » en économie de Larousse est d'ailleurs : « *capacité que possèdent une économie, une entreprise, etc., de s'adapter rapidement et d'une manière efficace aux changements conjoncturels du marché (baisse de la demande, changement de goût de la clientèle, etc.).* » www.larousse.fr.

1.2.1.1 Des évolutions à la hausse et à la baisse

En période de crise économique, les évolutions d'effectifs renvoient intuitivement aux politiques de suppression d'emplois. En effet, les politiques de suppression d'emplois se sont développées jusqu'à devenir des pratiques habituelles des organisations, privées et publiques, lucratives ou non (Beaujolin-Bellet et Schmidt 2008). Du traditionnel Plan de Sauvegarde de l'Emploi (anciennement Plan social) au programme de « non remplacement des départs en retraite », les formes sont variées. Dans le cadre de notre recherche, nous ne nous focalisons pas sur une forme particulière, en effet, la forme de suppression d'emplois n'a pas d'incidence particulière quant à l'objet de notre recherche. Tous les processus qui font évoluer les effectifs sont ainsi dans notre périmètre de recherche.

Bien que les suppressions d'emplois soient le point de départ de notre recherche, le cas, moins spectaculaire, des augmentations d'effectifs possèdent plusieurs avantages. Tout d'abord, elles correspondent à des situations diamétralement opposées aux réductions des effectifs, ce qui permet d'effectuer une analyse comparative. À ce titre, Thiétart (2014) cite Mintzberg (1983) : « *dans les recherches qualitatives, les cas atypiques, dits aussi extrêmes, sont souvent utilisés pour faciliter l'identification de phénomènes peu visibles dans les cas ordinaires* ». De plus, analyser également les augmentations permet d'observer le processus d'évolution des effectifs en gommant l'aspect dramatique que prennent souvent les réductions. À cet égard, la littérature académique, presque exclusivement centrée sur les réductions, comporte une lacune qui semble intéressante à combler. En effet, si les réductions d'emplois ont fait l'objet d'une recherche abondante, que ce soit au niveau anglo-saxon ou français, à l'inverse, les recherches traitant de croissance des effectifs sont moins fréquentes et représentent un corpus moins homogène. Enfin, méthodologiquement, l'accès à des organisations en capacité de recruter apparaissait plus simple puisque l'augmentation des effectifs renvoie à des situations moins crispantes, notamment sur les aspects sociaux.

1.2.1.2 Des évolutions à court et à long-terme

Les évolutions sont symptomatiques des dynamiques du marché : certaines concernent le long terme, d'autres sur un horizon plus court. Les auteurs, essentiellement en économie, expliquent les premières au regard de l'avènement d'innovations de produits ou de technologie, la transformation des marchés, concernant les clients ou les concurrents, et enfin les changements organisationnels (Stankiewicz et Léné 2011, p. 87). Des travaux se sont d'ailleurs focalisés sur les impacts de certains de ces changements sur l'évolution de la main d'œuvre

(Walkowiak 2006 ; Askenazy et Galbis 2007). Dans les faits, les exemples de changement entrainant des évolutions durables du volume et de la structure des effectifs ne manquent pas. Dans le secteur textile, les concurrents des pays dans lesquels la main d'œuvre a un coût plus faible, ont gagné tous les marchés régulés par le prix. Ces pertes de marché ont entrainé des réductions importantes d'effectifs sur le secteur français. D'autres exemples peuvent illustrer des bouleversements entrainant des réductions d'effectifs : le développement d'une nouvelle technologie (la caisse libre-service), une ouverture à la concurrence (un service de transport urbain), une baisse importante du marché global (le marché du disque), etc. En outre, certains bouleversements entrainent des ajustements moins linéaires. L'avènement du numérique et les difficultés de la presse papier ont entrainé une modification des besoins de compétences dans les groupes de presse. Certaines catégories d'emplois ont disparu, d'autres, liées aux nouvelles technologies de l'information ont vu leur effectif augmenter. Intéressé par les processus outillés, les évolutions majeures des effectifs demeurent notre terrain privilégié.

Pour autant, les ajustements se font également sur le court terme. Par exemple, un retard pris sur un chantier peut nécessiter de recruter ou de recourir à l'intérim. L'urgence de ces situations favorise le recours à des modalités flexibles de l'emploi, au moins dans un premier temps. Ces évolutions sont souvent moins outillées que les précédentes, car les moyens engagés pour l'entreprise sont plus aisément réversibles.

1.2.1.3 Des évolutions délibérées ou émergentes

Les évolutions des effectifs sont des processus complexes car elles proviennent de politiques volontaires de l'entreprise (plan de licenciement ou plan de recrutement par exemple) mais également de phénomènes « subis » par l'entreprise (départ en retraite, *turnover*, voire processus de recrutement non contrôlé). Cette caractéristique rend difficile l'isolement des évolutions des effectifs comme un processus homogène. Elle lui offre toutefois tout son intérêt, l'évolution des effectifs constituant un agrégat de processus variés et opérant à différents niveaux de l'organisation. Pour autant, afin de se repérer dans ces mécanismes hétérogènes, il nous parait important d'en présenter quelques-uns pris isolément. Ainsi, nous distinguons ceux qui relèvent du dimensionnement volontaire des effectifs et ceux qui permettent une allocation locale des ressources.

a) Le dimensionnement volontaire des effectifs

Premièrement, une organisation peut être amenée à chiffrer un effectif-cible. Cela est régulièrement le cas dans le cadre budgétaire lorsqu'un budget d'effectif est construit. Les dirigeants sont confrontés aux questions suivantes : combien sommes-nous actuellement dans l'entreprise[25] ? Combien devrons-nous être l'an prochain ? Ces mêmes questions se posent dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, voire dans le cadre d'une mutation importante de l'organisation.

Deuxièmement, lorsqu'une entreprise doit faire une proposition tarifaire à un client pour une nouvelle affaire, elle doit être capable de chiffrer les ressources nécessaires, notamment les effectifs, qui sont un poste important de dépenses. Déterminer un volume d'emplois trop faible entrainerait une perte de rentabilité de l'affaire. À l'inverse, un volume trop élevé (au regard de la qualité prévue) viendrait grever le prix proposé et donc la compétitivité de l'entreprise.

Ces deux formes de chiffrage sont accompagnées de dispositifs de suivi des effectifs. Ils prennent la forme de suivis spécifiques des effectifs (dans les tableaux de bord, indicateurs de contrôle de gestion sociale, etc.) ou d'évaluations financières plus globale telles que le suivi des coûts d'un projet par exemple. La formalisation et la régularité de ces suivis spécifiques des effectifs dépendent des choix de l'organisation et de l'importance du contrôle. Effectivement, une entreprise qui souhaite compresser son volume d'emplois mettra en place un suivi formel et régulier.

Lorsque les entreprises déterminent un effectif-cible dans le cadre d'un dimensionnement volontaire, elles doivent prévoir un volume d'activité et proposer une correspondance entre ce volume et un nombre d'effectifs nécessaires. Dans les faits, ce chiffrage reste prévisionnel, même s'il peut engager des actions concrètes sur la gestion des effectifs. Lorsque l'activité se réalise, l'entreprise doit piloter les effectifs réels.

b) L'évolution des effectifs comme conséquences de microdécisions locales

Les évolutions des effectifs ne proviennent pas uniquement de démarches globales. Au niveau d'une entité par exemple, plusieurs évènements peuvent nécessiter des ajustements sur le volume d'emplois : un départ en retraite interroge sur la nécessite d'un remplacement ; une montée de charge interroge la nécessité de recourir à des ressources supplémentaires ; un

[25] Cette question se pose d'ailleurs également afin de répondre à des obligations administratives. Nous écartons ce processus de chiffrage car il n'a pas vocation à aboutir à une évolution des effectifs.

regroupement de services peut permettre de réorganiser le travail ; des problèmes de qualité peuvent être résolus par des ressources humaines supplémentaires ; etc.

Ces choix s'inscrivent souvent dans un environnement de dimensionnement global des effectifs mais pas exclusivement. Ainsi, l'analyse de ces formes d'ajustement permet d'étudier les évolutions des effectifs sous un angle local et donne une dimension concrète aux problématiques.

Par ailleurs, l'adéquation entre l'activité et les effectifs ne s'effectue pas uniquement pour une évolution quantitative du volume d'emplois. L'organisation cherche à optimiser l'utilisation des ressources en présence.

1.2.2 La réorganisation des ressources en présence : amélioration de la productivité et gestion de la sous-charge

Chaque évolution de l'environnement n'entraine pas forcément une adaptation du volume d'emplois. En effet, l'entreprise a la possibilité d'adapter sa capacité à effectifs constants. À la baisse, elle ne peut le faire qu'à court-terme (annualisation des horaires, prise de congé, voire chômage technique). Par contre, à la hausse, l'entreprise peut améliorer sa productivité du travail par différents procédés. Le propos est organisé autour de trois niveaux : le développement des compétences, l'optimisation des mobilités et l'intensification du travail.

1.2.2.1 Le développement des compétences

La notion de compétence a été l'objet de recherches abondantes. Le dictionnaire des ressources humaines de Peretti (2011) la définit comme un ensemble de savoirs « *mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* » (p. 66). Que les compétences sont traitées de manière universaliste (Le Boterf 2010) ou qu'on insiste sur leur dimension contingente (Dietrich *et al.* 2010), des liens avec la performance des salariés sont admis. Si on s'en tient aux aspects individuels de la gestion des compétences[26], plusieurs raisons peuvent être avancées. Tout d'abord, en étant formé davantage, un salarié peut travailler mieux et plus rapidement. Ensuite, un salarié qui possède plusieurs compétences est plus polyvalent et peut ainsi prendre en charge des activités différentes. Cette polyvalence permet à l'entreprise d'avoir plus de marge de manœuvre dans l'allocation de ces ressources.

[26] La notion de compétences collectives est largement développée dans la littérature : voir, entre autres, Brochier (2002).

Ainsi, les aléas sur une partie de l'activité peuvent être comblés avec des salariés moins nombreux mais plus polyvalents. Prenons un exemple. Si un soudeur est capable de maitriser sa technique sur plusieurs matériaux et dans différentes conditions de sécurité, l'entreprise peut faire appel à ce soudeur dans des situations variées. Une baisse de la demande sur une activité spécifique, n'entrainera pas une situation de sous-activité pour ce salarié, qui pourra ainsi travailler sur d'autres domaines.

Cependant, ce raisonnement comporte plusieurs limites. Tout d'abord, la formation présente un coût important pour l'entreprise (définition d'un plan de formation, jours non-travaillés, frais de formation, etc.). De plus, il parait difficile de réussir à combiner polyvalence et compétence pointue. Ensuite, le développement des compétences prend du temps. Les entreprises ne sont pas toujours en mesure d'anticiper les évolutions de la demande pour mettre en place des programmes à temps. Ainsi, le développement des compétences ne peut pas permettre de faire face à toutes les augmentations de la demande de production. Enfin, former un salarié comporte un risque puisque le salarié n'est pas attaché indéfiniment à l'entreprise.

1.2.2.2 Le développement de la mobilité

Les variations de demande sur les marchés ne sont pas linéaires. En effet, le plus souvent, elles ne concernent pas toutes les activités, ni toutes les zones géographiques. Alors que les déséquilibres relatifs aux activités peuvent être comblés par la polyvalence, ceux liés aux zones géographiques peuvent l'être grâce à la mobilité des salariés. Par exemple, si une entreprise d'ingénierie développe des marchés dans le nord de la France et en perd dans le sud, elle aura tout intérêt à profiter de ces salariés présents dans le sud, déjà recrutés et formés, pour ces nouvelles activités. Le défi de faire coïncider les compétences en présence aux endroits où les besoins existent, peut vite devenir primordial dans le pilotage des effectifs.

Bien évidemment, le personnel n'est pas un facteur de production comme un autre. Déménager dans une autre région, voire un autre pays, est un choix important, qui revêt des enjeux qui n'appartiennent pas qu'à la sphère professionnelle. Afin de convaincre le salarié, l'entreprise est souvent obligé de mettre en place des moyens importants (compensations financières, frais de déménagement, avantages divers, etc.).

1.2.2.3 L'intensification du travail

Une demande forte peut être compensée par une intensification du travail. Elle peut se formaliser par une augmentation informelle des heures de présence, le recours aux heures supplémentaires et une charge de travail plus importante à assumer dans un temps similaire. Ces trois solutions peuvent éventuellement être complémentaires. Prenons un exemple dans le cadre d'activités saisonnières. La charge particulièrement soutenue avant des vacances d'une agence de voyage peut être portée simplement par une implication plus importante des salariés (extension des horaires, meilleure concentration, diminution des pauses, etc.). Cette modalité est souvent invisible dans les outils de chiffrage des effectifs. Pour autant, elle demeure un processus courant de flexibilité.

Synthèse de la section 1

Lorsque les besoins de la force de travail évoluent, l'entreprise peut opter pour plusieurs formes de flexibilité : externe ou interne et à des horizons de court et de long terme. Ces distinctions permettent de dresser un panorama des évolutions possibles. Pour autant, la réalité de ces distinctions demeure discutable. En effet, Bunel (2006) montre que les effets de substitution entre ces modes de flexibilité sont marginaux. Autrement dit, les évolutions quantitatives des effectifs s'articulent avec les autres formes de flexibilité. Il parait alors difficile d'analyser les unes sans évoquer les autres. Ceci révèle d'ailleurs la variété des enjeux impliqués dans le pilotage du volume d'emplois, tant au niveau de l'organisation (quantités produites, qualité et coût) qu'à celui des individus (intensité de la charge de travail, développement des compétences, satisfaction).

Les évènements qui questionnent les évolutions d'effectifs sont quotidiens : le développement ou la perte de nouveaux marchés, l'anticipation des évolutions des compétences, le remplacement à la suite d'un départ d'un salarié, la possibilité d'externaliser un service, etc. Cette multiplicité des occasions d'interroger le volume d'emplois met en exergue le caractère permanent des évolutions d'effectifs. Cette restructuration continue est fonction de l'état actuel des effectifs puisque l'entreprise ne repart pas d'une analyse vierge à chaque exercice. Elle s'appuie sur ses ressources actuelles et tente de les adapter aux besoins prévisionnels.

Section 2 - Le pilotage des effectifs dans une économie financiarisée

La diversité des pratiques décrites dans la première section s'inscrit dans un contexte économique mouvant. En effet, depuis les années 60, un vaste mouvement de financiarisation a affecté l'économie mondiale, et par conséquent la gestion des effectifs dans les organisations. Afin d'exposer les apports de l'abondante littérature développée sur le sujet, et ainsi d'y déceler les zones d'ombres qui demeurent, il est indispensable de décrire cette littérature dans une perspective historique. Ainsi, nous montrons que les recherches menées dans les années 80 et dans les années 2000 retranscrivent les caractéristiques de leur époque. Par conséquent, bien qu'elles fournissent des repères essentiels à notre étude, elles ne suffisent pas à éclairer les processus de pilotage des effectifs dans les organisations d'aujourd'hui.

L'analyse des évolutions de la financiarisation constituant un fil conducteur de cette section, il convient de définir ce terme et d'exposer clairement ses liens avec la gestion des effectifs. Selon Krippner (2011), la financiarisation se réfère à « *une transformation généralisée dans laquelle les activités financières (plutôt que les services dans leur globalité) sont devenues dominantes dans l'économie américaine au cours des dernières décennies* » (p. 2[27]). Au niveau des entreprises, elle se manifeste « *par la prédominance croissante des critères financiers dans la gestion de l'entreprise et, […] par la montée du pouvoir de nouveaux acteurs financiers, extérieurs à l'entreprise* » (Weinstein 2012, p. 88). Elle se rattache au déploiement de la conception anglo-saxonne de la gouvernance qui se focalise sur les intérêts des actionnaires (Caby *et al.* 2013). Ces mutations de l'environnement ne tardent pas à affecter le fonctionnement interne des entreprises. C'est ainsi que Batsch (1999 ; 2002) parle de la « *financiarisation des stratégies* » désignant « *l'attente des actionnaires que l'organisation maximise sa rentabilité et qu'elle réduise le risque économique simultanément en conquérant une position forte sur ses marchés* » (1999, p. 37). Ce phénomène touche tous les domaines de la vie de l'entreprise, dont le pilotage des effectifs.

Face à ce phénomène nouveau, porteur d'enjeux sociétaux forts, et bouleversant les mécanismes connus en gestion, une large part de la littérature développe une approche critique.

[27] Notre traduction de l'anglais : « *by financialization, I refer to a broad-based transformation in which financial activities (rather than services generally) have become increasingly dominant in the US economy over the last several decades* » (p. 2).

Dans ce cadre, la finance est accusée à plusieurs titres : les actionnaires souhaiteraient satisfaire leurs intérêts les plus immédiats, au mépris de la croissance de l'entreprise ; des effets néfastes sont entrainés par les marchés (réactions moutonnières, risques d'OPA, etc.) ; une approche court-termiste serait imposée à l'ensemble de l'économie (Batsch 1999). On parle alors de « *financiarisation excessive* » et de « *négation même des principes fondamentaux de la stratégie* » (Martinet 2009, p. 140, p. 142).

Concernant le pilotage des effectifs, deux orientations sont observées : la financiarisation oriente l'entreprise vers une gestion « allégée » de la main d'œuvre (2.1) ; cette financiarisation de la gestion des effectifs seraient portés par les outils comptables et financiers (2.2).

2.1 La financiarisation et ses conséquences sur la gestion des effectifs

Les évolutions des effectifs ont été particulièrement étudiées par le prisme des décisions de suppression d'emplois. La littérature a largement analysé et interrogé ces pratiques. Les résultats sont présentés à l'aune des évolutions historiques qu'ils ont connus.

Dans toute la littérature développée sur le sujet, les travaux de Beaujolin (1997) sont particulièrement investis. Bien que ces travaux ne soient pas récents, ils portent sur une thématique similaire et utilisent des niveaux d'analyse proches aux travaux que nous menons. L'encadré 1 permet de présenter globalement le travail de thèse avant d'exposer les résultats de celui-ci durant tout notre travail doctoral.

ENCADRÉ 1 - PRÉSENTATION DE LA THÈSE DE RACHEL BEAUJOLIN (1997)

La thèse, intitulée « *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?* », a été soutenue par Rachel Beaujolin[28] en juin 1998. Sous la direction de Michel Berry, le travail interroge le chiffrage du sureffectif en s'appuyant sur deux cas : Cigogne et Assist. Ces deux entreprises, positionnées dans l'agroalimentaire et le multiservice, ont mis en place des réductions d'effectifs d'ampleur importante (40% des effectifs en 10 ans pour Cigogne ; 15% puis 3% entre 1986-1991 et 1991-1994 pour Assist). Le nombre de données recueillies est très important, ce qui permet

[28] Les travaux suivants ont été publiés sous le nom Beaujolin-Bellet.

à l'auteure de balayer différentes questions proches de notre sujet : le rôle de la pression financière dans les décisions de suppression d'emplois, celui des outils de gestion dans la prise de décision et la manière de diffuser la décision dans l'organisation, les relations entre les différents niveaux de la décision, et enfin, le développement du mythe de la flexibilité dans l'ensemble de l'organisation. Les résultats détaillés sont présentés au fur et à mesure de notre développement.

Les fruits de ce travail doctoral se retrouvent très largement dans son ouvrage paru en 1999 : « *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs* ». Bien que le propos soit certainement plus clair dans l'ouvrage, nous privilégions régulièrement la thèse dans laquelle les détails y sont plus abondants.

Bien que nous investissions massivement les résultats de ces travaux, notre projet se différencie à plusieurs égards de celui de Beaujolin. Nous aurons l'occasion de mettre en valeur les différences au fur et à mesure des développements mais, nous pouvons déjà en évoquer plusieurs. Premièrement, la thèse se concentre particulièrement sur l'application de la décision de réduction d'effectifs. En effet, l'analyse de la « *sphère de gestion* » concerne la majorité des données empiriques. Dans notre cas, nous interrogeons davantage le chiffre pris en compte au niveau de la direction, bien qu'il n'ait de sens qu'en l'analysant au regard des allers-retours avec le terrain. En outre, les travaux de Beaujolin se bornent aux situations de suppressions d'emplois. De plus, les cas étudiés sont très marqués, notamment par le recours à un plan social pour l'un des cas. Ceci engendre deux conséquences. Premièrement, le rôle des parties prenantes est particulièrement développé lorsque les suppressions d'emplois sont évoquées, notamment dans le cas d'un plan de sauvegarde de l'emploi (rôle des syndicats, regard possible du juge, intervention de l'inspection du travail). Les cas abordés dans notre recherche concernent des évolutions moins formalisées juridiquement ce qui les rend moins visibles pour tous les partenaires. Deuxièmement, les deux cas Cigogne et Assist traduisent des exemples pour lesquels la rentabilité est clairement privilégiée et dans lesquels la réduction des effectifs est actée comme le moyen de rétablir, maintenir ou améliorer la rentabilité. En cela, les cas sont catégoriques. Pour notre part, l'analyse d'une situation d'accroissement des effectifs permet d'aborder un angle différent. De plus, le cas de réduction des effectifs parait plus nuancé. Enfin, notre travail se focalise de manière plus manifeste sur les outils de contrôle.

La reprise de la littérature depuis les années 80 permet de cerner trois évolutions. Tout d'abord, le recours privilégié aux suppressions d'emplois, identifié avant 2000, laisse place à une flexibilisation globale des ressources humaines (2.1.1). Par ailleurs, l'étude des pratiques quotidiennes des acteurs de l'organisation se substitue à l'analyse d'une décision venant des niveaux supérieurs et se diffusant dans l'organisation « en cascade » (2.1.2). Enfin, la remise en cause des effets bénéfiques des réductions d'effectifs ouvre une interrogation sur la légitimité des politiques d'évolutions du volume d'emplois (2.1.3).

2.1.1 D'UNE PRÉFÉRENCE POUR LES SUPPRESSIONS D'EMPLOIS À DES PRATIQUES DE FLEXIBILITÉ

L'influence de la financiarisation des stratégies sur la gestion des effectifs a été une préoccupation majeure de recherche, notamment du fait de la sensibilité sociétale du sujet.

2.1.1.1 Une préférence pour les suppressions d'emplois

Les déterminants des décisions de suppression d'emplois ont fait l'objet de plusieurs recherches spécifiques (Beaujolin 1997 ; 1999 ; Moulin 2001b ; Noël 2004)[29]. Les déterminants économiques et financiers sont majoritairement invoqués, les licenciements restant un outil privilégié pour les entreprises en difficulté (Noël 2004). Dans la plupart des cas, qu'ils s'agissent des restructurations dites « *défensives* » ou « *offensives*» (Hubler *et al.* 2004, p. 115), les dirigeants mettent en avant des éléments extérieurs afin de présenter la décision comme inéluctable et indépendante des choix (et des erreurs) effectués par l'entreprise (Boyer 2005).

Plusieurs études ont observé, souvent avec un regard critique, la manière dont les dirigeants privilégiaient les suppressions d'emplois. Selon Beaujolin (1997), l'emploi est considéré comme le « *maillon faible de la rationalisation des coûts* » (p. 60). Ces « *idéologies managériales* » (Kuhn et Moulin 2012, p. 20) se diffusent dans l'environnement économique des années 80. Moulin (2001a) montre bien comment la conception positive de la grande entreprise a laissé place au prestige des plus petites organisations. Que les auteurs parlent du « *mythe de l'entreprise allégée* » (Beaujolin 1997, p. 265), de « *l'obsession de la légèreté* » (Batsch 2002, p. 48), de « *l'obsession de la firme allégée* » (Sauvin 2003) ou de « *la course à la taille critique* » (Gomez 2013, p. 56), la tendance reste la même : le recherche de création de valeur pour les actionnaires tend vers la réduction des effectifs. D'un « *paramètre stable* », les

[29] Des points réguliers sont d'ailleurs faits sur la question : pour le plus récent, voir Verdier (2015).

effectifs sont désormais considérés comme « *une variable d'ajustement* » (Moulin 2001a, p. 101). Dans l'étude du cas « *Assist* » (Beaujolin 1997), le directeur des ressources humaines admet anticiper l'emploi « *uniquement à la baisse* » (p. 249). Dans le cas où la demande se relancerait, les dirigeants considèrent que l'entreprise n'aura pas de difficultés à recruter. L'adaptation à la hausse des effectifs n'est pas perçue comme contraignante. Par conséquent, l'organisation préfère tourner *a minima*, se protégeant contre une dégradation éventuelle du marché. Dans un contexte de financiarisation de l'économie, les dirigeants adoptent une « *représentation financiarisée du facteur de travail* » (Beaujolin 1997, p. 67).

2.1.1.2 Vers une flexibilisation globale de la gestion des effectifs

Des recherches plus récentes élargissent ce recours privilégié aux suppressions d'emplois. En effet, elle ne se limiterait plus à des réductions quantitatives des effectifs mais se traduirait plus globalement par un mouvement de flexibilisation de la gestion des effectifs. Everaere (2012) parle de « *l'entreprise flexible* » avec un « *socle des CDI à temps plein […] réduit au minimum »* et qui répond à ces besoins et ses aléas par *« des ressources humaines complémentaires et donc flexibles à différents niveaux : contrats de travail et / ou contrats de mission et / ou horaires plus ou moins variables* » (p. 17). Cette flexibilité s'explique par un modèle de marché qui favorise le turnover, les systèmes d'évaluation de la performance individuelle, une normalisation et une individualisation des pratiques de licenciement (Palpacuer *et al.* 2011). Les pratiques d'externalisation et de délocalisation participent à cette course à la réduction des coûts et des délais (Guérin *et al.* 2009, p. 110). Il est d'ailleurs intéressant de rappeler que ces évolutions dépassent le cadre de la gestion de l'entreprise et affectent les évolutions règlementaires du droit du travail.

Cette flexibilisation globale se traduit dans la manière dont les dirigeants conçoivent la gestion des effectifs. Ainsi, elle se solde par une « *segmentation des pratiques de GRH […] particulièrement visible entre les cadres destinés à occuper des positions stratégiques et le reste des salariés* » (Dietrich et Pigeyre 2016, p. 104). Finalement, la flexibilisation concerne tous les salariés mais peut recouvrir des formes différentes suivant leur position stratégique : des mobilités géographiques et professionnelles pour les salariés aux compétences déterminantes ; des ajustements plus quantitatifs et de court-terme pour les autres.

En définitive, l'étude de la décision de suppression d'emplois laisse place à des recherches plus larges sur la flexibilité des ressources humaines. Cette évolution provient de la prise de conscience dans les années 90 de la nature habituelle des réductions d'effectifs. En effet, ces

dernières ne sont plus des pratiques exceptionnelles pour gérer des situations de crise (Beaujolin-Bellet et Schmidt 2008) mais s'inscrivent dans des restructurations « *permanentes* » avec une logique plus « *offensive* » (Freiche et Allouche 2007, p. 323). **Les impératifs d'excellence productive et de flexibilité de l'activité entrainent un questionnement permanent sur le volume d'emplois et les autres formes d'ajustement.**

2.1.2 DES DÉCISIONS EN CASCADE AUX PRATIQUES QUOTIDIENNES DES ACTEURS

2.1.2.1 Une décision prise dans une sphère qui s'applique en cascade

Nous l'avons vu, les premières recherches dans le domaine se focalisent sur la « *décision de suppression d'emplois* ». Dans un contexte de développement de plans sociaux de grande ampleur, les auteurs s'intéressent à l'ensemble du processus, de la prise de décision à son application concrète.

En effet, Beaujolin (1997 ; 1999) décrit empiriquement la manière dont les contraintes financières, présentes aux échelons supérieurs, sont « *reportée[s] de maillon en maillon sur les individus* » (1997, p. 232). L'auteure analyse cette « *cascade* » sous l'angle de trois natures de relation : la relation financière, la relation hiérarchique et la relation technique. Concernant la première, Beaujolin (1997) avance que les actionnaires, représentants de la sphère financière, ont un rôle accru sur les dirigeants, ce qui se traduit par des mécanismes d'incitation et de contrôle. Cette contrainte est répercutée en interne. En effet, l'obligation de rentabilité se transmet à tous les niveaux hiérarchiques, notamment par le prisme d'outils de gestion appliqués à des « *centres de résultats* » (p. 157). L'auteure va plus loin, en décrivant une « *intériorisation individuelle des objectifs* » (p. 158). De fait, cette pression finit par se propager indépendamment des processus formels. Enfin, Beaujolin étend l'analyse aux relations de sous-traitance en démontrant que les « *critères de jugement* » (p. 179), centrés sur la maitrise des coûts d'exploitation et la productivité, se diffusent au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. Plus globalement, elle distingue deux sphères de décision. La première, la « *sphère stratégique* » (p. 88) est située aux plus hauts niveaux de l'entreprise et donne impulsion à la décision. La seconde, qu'elle nomme « *sphère de gestion* » (p. 88), constituée d'acteurs décentralisés, met en œuvre sur le terrain les décisions prises en niveau stratégique. Beaujolin (1997) repère des indicateurs agrégés qui reproduisent les contraintes « *en cascade* » (p. 137). Or, ces indicateurs sont financiers et portent une représentation de l'emploi qui le considère essentiellement comme une charge. Les agents sont non seulement soumis à ces indicateurs

mais en plus, l'auteure identifie des comportements d' « *anticipations négatives* » (p. 242) : « *dès lors, les agents règlent leur comportement non seulement en fonction des critères sur lesquels ils se sentent jugés, mais de plus, en fonction des anticipations qu'ils ont des critères sur lesquels ils sentent qu'ils pourraient être jugés* » (p. 248).

Cette description, à deux niveaux distincts, se développe dans un contexte dans laquelle la financiarisation a un rôle de plus en plus important sur la vie des organisations. Hamel et Stern (1995) et Porter (1991) montrent le contrôle accru de la sphère financière sur l'activité managériale. Qu'on la situe au niveau des actionnaires en la nommant « financière », ou au plus haut niveau de l'entreprise en l'appelant « stratégique », la sphère supérieure est appréhendée avec une certaine suspicion. Elle serait coupable d'apporter une « *financiarisation du travail* » (Gomez 2013). L'auteur note d'ailleurs une évolution à partir des années 90. Alors qu'auparavant, les ingénieurs et les gestionnaires de la production surplombaient les comptables, le pouvoir a changé de main dans l'entreprise au profit de « *l'élite de la bureaucratie managériale* » (*ibid.*, p.109).

2.1.2.2 Des pratiques intégrées quotidiennement

Le schéma d'une pression financière au niveau supérieur de l'organisation qui viendrait se diffuser à tous les niveaux de l'organisation, a été vérifié dans un contexte de restructuration globale. En effet, les deux cas développés dans la thèse de Beaujolin s'appuient sur des plans de réduction d'effectifs définis par la direction. L'auteure l'affirme. Pour elle, « *c'est une décision dont l'amorce se situe au niveau de la sphère stratégique (un comité de direction de groupe, par exemple)* » (Beaujolin 1999). Le résultat est confirmé par Moulin (2001a) qui évoque « *une décision prise en comité restreint* » (p.363).

Pourtant, le contexte récent semble apporter des éléments de dépassement de ce schéma. Weinstein (2010) s'attache à monter que « *la financiarisation ne signifie pas le déclin du pouvoir managérial, mais sa recomposition, par la transformation de la classe managériale et la formation d'une alliance entre managers de l'industrie et managers de la finance* » (p. 11). Par ailleurs, bien que Pezet et Morales (2010) montrent que les outils financiers ont un rôle dans l'intégration de la logique financière, ils révèlent qu'à l'intérieur de l'organisation, il n'y a pas une pure domination des contrôleurs de gestion sur les ingénieurs. Les auteurs parlent plutôt d'espaces de concertation et finalement de l'« *agrégation hétérogène des deux logiques* » (p. 30). D'autres signaux permettent de nuancer l'approche critique et descendante des années 90. Alcouffe *et al.* (2013) évoquent la généralisation de la financiarisation ainsi que le

développement de la responsabilité sociale en entreprises, ce qui entrainerait un rapprochement entre les fonctions financières et la gestion des ressources humaines, là où Beaujolin (1997) voyait la GRH soumis à la sphère financière.

Finalement, la verticalité du processus, observée dans des contextes tranchés de réduction des effectifs d'entreprises en grande difficulté, est à interroger. **En effet, peut-on encore appréhender l'évolution des effectifs par le prisme d'une seule décision qui s'appliquerait à différents niveaux ? Ou s'agit-il plutôt d'un ensemble de décisions et de microdécisions quotidiennes, intégrées à un contexte, qui entraine une évolution du volume d'emplois que l'on peut observer à la fin d'une période donnée (un ou plusieurs exercices comptables) ?** Compte tenu de caractère « *protéiforme* » de la décision de suppression d'emplois, Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) la décompose et l'appréhende finalement comme un « *enchevêtrement de décisions* » (p. 21). L'analyse d'évènements exceptionnels laisse place à l'étude de processus plus routiniers. Pour notre part, l'angle d'analyse par les pratiques et les outils utilisés quotidiennement dans l'organisation nous permettra de fournir des éléments à ces questions.

2.1.3 DES EFFETS SUR LES COÛTS AU QUESTIONNEMENT DE LA LÉGITIMITÉ DES DÉCISIONS

La préférence pour les suppressions d'emplois chez les dirigeants s'appuie sur une hypothèse de réductions des coûts que la littérature a largement interrogée (2.1.3.1). La véritable légitimité de la décision a donc fait l'objet d'étude spécifique (2.1.3.2).

2.1.3.1 Des conséquences incertaines et des coûts mal évalués

Sans entrer dans le débat éthique des décisions de suppression d'emplois, la question de leur efficacité économique est centrale. En effet, si une suppression d'emplois n'est pas performante économiquement, l'argument principal des décideurs est caduc. Pourtant, la littérature peine à établir un lien clair entre les suppressions d'emplois et la rentabilité. Allouche *et al.* (2008) et Datta *et al.* (2010) reviennent sur les résultats des principales études sur la question. Elles remettent en cause le lien systématique entre les réductions d'effectifs et la performance (De Meuse *et al* 1994 ; De Meuse *et al*. 2004). Ces recherches insistent surtout sur le fait que les suppressions d'emplois n'entrainent pas de résultats systématiques et qu'elles ne sont rentables que lorsqu'elles sont accompagnées d'un changement organisationnel de fond

(Cameron 1994 ; Fabre 1997). Certains auteurs expliquent cette absence de rentabilité par l'existence de coûts cachés.

En effet, les systèmes traditionnels d'évaluation des coûts, qui s'appuient sur des données normées en comptabilité, font l'impasse sur tout un ensemble de coûts cachés (Savall et Zardet 2010). Par exemple, l'absentéisme, le turnover, les accidents du travail, le stress et les temps indirectement affectés à la production sont des éléments qui ne sont pas toujours suivis précisément mais dont l'influence est pourtant bien réelle. Cette carence est d'autant plus vraie lorsqu'il s'agit de décisions qui ont une influence importante sur les salariés. Dans le cadre de réductions d'effectifs, certains coûts cachés ont été mis en lumière. En effet, alors que les coûts directs (essentiellement ceux liés aux contreparties financières et aux obligations règlementaires) sont évalués par les entreprises, Cornolti et Moulin (2007) proposent une description de tous les coûts cachés incorporés et non incorporés (p. 82), particulièrement ceux liés à la productivité des salariés restants. Fabre (1997) et Cornolti (2006) s'y consacrent spécifiquement en analysant « *le syndrome du survivant* ». Il correspond au malaise qui peut naître chez les salariés restant dans une organisation ayant procédé à des suppressions d'emplois. Les travaux évoquent les risques de démotivation pour ces salariés et leurs raisons multiples. Tout d'abord, les décisions de suppression d'emplois peuvent être ressenties par les salariés comme une trahison de la direction et donc représenter un point de rupture du contrat psychologique entre les deux parties. Ainsi, dans ce climat, l'engagement du salarié devient beaucoup plus opportuniste. Ensuite, il peut exister un sentiment de culpabilité chez le salarié, qui n'a pas été victime du licenciement comme certains de ces collègues. Les cas de dépression et autres problèmes de santé se multiplient, entrainant de l'absentéisme. Enfin, un environnement amical peut être dégradé par un départ forcé. Tous ces facteurs, rarement pris en compte lors de la prise de décision, pèsent sur la productivité de l'organisation. Dans les faits, les décideurs laissent habituellement au service des ressources humaines le soin de gérer la situation (Beaujolin-Bellet et Schmidt 2008).

D'autres recherches ont mis en exergue de nouveaux coûts cachés liés à la dégradation des réseaux d'apprentissage (Fisher et White 2000), aux pertes de compétences de l'organisation (Littler et Innes 2003), à la perte de capacité d'innovation (Bobadilla 2014), ou même aux conséquences néfastes sur la réputation de l'entreprise des suppressions d'emplois (Love et Kraatz 2009). En toile de fond, ces remises en cause du lien systématique entre suppressions d'emplois et performance nécessitent de s'interroger sur la rationalité de la décision.

2.1.3.1 La légitimité de la décision en question

Les travaux empiriques ont permis de dépasser l'approche rationnelle de la décision en matière de suppression d'emplois (Moulin 2001a ; Noël 2004). Noël (2004) investit la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983) pour analyser la prise de décision des dirigeants. L'auteur montre que le recours aux suppressions d'emplois se fait parfois par mimétisme, et non pas en s'appuyant sur une analyse stratégique et économique construite. Face à l'incertitude, les entreprises préfèrent imiter leurs concurrents plutôt que de chercher des orientations propres à leur situation. **Ainsi, plus que la recherche de performance, la décision peut être vue comme un acte de légitimation.** Les dirigeants souhaitent montrer qu'ils réagissent à l'environnement et qu'ils sont capables de consentir des sacrifices en guise de caution de bonne gestion. La modélisation économétrique ainsi que l'analyse des questionnaires de directeur des ressources humaines permet donc de nuancer l'importance du calcul économique dans la décision de suppression d'emplois.

Synthèse du paragraphe 2.1

Le retour sur la littérature, essentiellement développée avant les années 2000, nous permet d'identifier plusieurs évolutions marquantes du contexte. Alors que les recherches marquées par le retentissement médiatique et sociétal des plans sociaux se focalisaient sur la décision de suppression d'emplois, la période actuelle laisse place à des pratiques quotidiennes de compression des effectifs et plus globalement de flexibilisation globale des ressources humaines. Cette évolution en entraine une autre. Alors que l'on décrivait une décision prise par des acteurs financiers et appliquée sous contraintes par le reste de l'organisation, il semble que, désormais, les évolutions des effectifs se formalisent par une coordination entre acteurs à tous les niveaux. Enfin, notons que la littérature est focalisée sur les suppressions d'emplois alors que nous abordons plus généralement les évolutions des effectifs à la hausse et à la baisse.

2.2 Des outils comptables et financiers porteurs de la financiarisation de la gestion des effectifs

La financiarisation et ses effets sur la gestion des effectifs ont été analysés par le prisme des outils de gestion. En effet, toujours dans un contexte de suspicion autour de la finance, les outils ont été analysés comme des moyens de propager la financiarisation à l'intérieur des organisations. Dans cette approche, les assises théoriques des travaux sont essentiellement

critiques. Qu'il s'agisse d'adhérer à la tradition marxiste, bourdieusienne ou foucaldienne, l'outil est considéré comme un objet empreint de cette relation dominants-dominés, voire comme un véritable levier de cette domination. Ainsi, les outils de gestion participent à favoriser un rapport de force déséquilibré.

2.2.1 LA PRÉÉMINENCE DES INDICATEURS COMPTABLES ET FINANCIERS DANS LA GESTION DES ENTREPRISES

La financiarisation s'est diffusée dans les entreprises par le biais d'outils chiffrés (Dekker *et al.* 2012). En effet, la focalisation sur la création de valeur pour l'actionnaire a entrainé la généralisation du « *return on investment* » comme indicateur « *central* » (Weinstein 2012, p. 88), permettant « *d'imposer la contrainte de rentabilité financière au cœur même de la gestion de l'entreprise* » (*ibid*., p. 101). L'auteur parle de « *pénétration directe des logiques de marché à l'intérieur de la firme* » (*ibid.*, p. 108). D'autres insistent sur la non-neutralité de ces indicateurs, assujettissant le fonctionnement de l'entité aux objectifs de rentabilité financière dictés par les actionnaires (Palpacuer *et al.* 2006). Ils contribueraient à « *façonner une réalité organisationnelle dans laquelle la priorité va à la « création de valeur » et la maximisation du profit, au détriment d'autres enjeux sociaux* » (Rivière 2007, p. 345; Rivière 2010). Ces outils permettent de rationaliser à tous les niveaux le travail humain et « *traduire la réalité physique du travail en abstraction repérable et analysable dans le cadre finalement très réduit de l'analyse financière* » (Gomez 2013). Cette approche critique est d'abord développée en comptabilité générale (2.2.1.1) puis se transpose dans l'étude des outils comptables et financiers (2.2.1.2).

2.2.1.1 La comptabilité, un vecteur d'une conception de l'organisation

Hopwood (1972) et Burchell *et al.* (1980) ont posé les assises de l'analyse des rôles de la comptabilité dans la façon de se représenter l'organisation[30]. Leur approche initiale n'est pas d'aborder les rapports de domination. Ils souhaitent simplement dépasser le prisme de la technique comptable pour se focaliser sur son influence dans la manière de penser et d'agir. Or, chacun à leur manière, ils montrent que les choix comptables sont restreints, subjectifs et impactent les relations dans l'organisation. Les trois principales limites sont développées par Hopwood (1972) : la comptabilité propose une vision limitée de l'entreprise parce

[30] L'espace privilégié de diffusion de ce courant demeure la revue *Accounting, Organizations and Society*.

qu'uniquement financière ; les données comptables sont régulièrement falsifiées par les acteurs ; elles limitent les décideurs à un horizon de court-terme. Pour Burchell *et al.* (1980), la comptabilité a permis de poser les bases des conceptions de la performance d'une organisation. L'approche historique développée par Hoskin et Macve (1986) révèle la manière dont la comptabilité a imposé un pouvoir disciplinaire dans les organisations modernes. Finalement, les auteurs insistent surtout sur la non-neutralité de la comptabilité en termes de représentation de l'entreprise. En effet, bien que l'aspect chiffré des normes comptables donne une impression d'objectivité irréfutable, plusieurs auteurs en révèlent les orientations idéologiques (Colasse 2008, Huault 2008). Face au développement de leur rôle dans l'organisation, certains n'hésitent pas à parler de « *colonisation comptable* » (Pezet et Berland 2009, p. 133 ; Georgescu et Naro 2012, p. 88), voire de « *règne de la terreur comptable* » (Le Galès 2004, p. 245). Ce débat, récemment renouvelé à la suite de l'instauration des normes IFRS[31], se transpose à l'utilisation des outils issus de la comptabilité et de l'analyse financière.

2.2.1.2 Des comportements orientés par les outils comptables et financiers

Dès les années 1980, la recherche s'élargit à l'ensemble des outils financiers. Miller et O'Leary (1987) avancent que la méthode des coûts standards et le processus budgétaire au début du XXème siècle ont exacerbé la discipline des salariés, jusqu'à rendre le personnel docile. Hopper et Macintosh (1993) étendent ce résultat aux techniques de management fondées sur des principes comptables. En s'appuyant sur le cas de la privatisation d'une industrie, Ogden et Anderson (1999) montrent que l'instauration de critères de performance, d'indicateurs cibles ainsi que l'exécution rigoureuse du budget contraignent les acteurs et les obligent à obéir. Dans le secteur public, Preston (1992) révèle également le rôle de la comptabilité de gestion dans l'intégration des contraintes de coûts, le changement de gouvernance et le changement d'attitudes sociales et politiques. Pezet (2004) rappelle l'actualité de ces questions dans les organisations contemporaines. L'ouvrage de Pezet et Pezet (2010) reprend d'ailleurs une vive critique des outils de gestion standardisés. En effet, ces « *nanotechnologies du social* » entraineraient des comportements similaires des acteurs, adoptés sans analyse fine des situations.

Des courants de recherche ont emprunté cette approche en se concentrant sur un outil spécifique. Ainsi, le courant RAPM (« *Reliance on Accounting Performance Measures* ») s'est focalisé sur l'analyse de la pression budgétaire dans les pratiques des acteurs, invoquant des

[31] Ces dernières sont souvent présentées comme tournées uniquement vers les actionnaires de l'entreprise.

arguments similaires à ceux de Hopwood (1972) : l'horizon budgétaire provoque des comportements court-termistes ; la pression entraine des stratégies de « *slacks* » ; des données sont manipulées ; les objectifs budgétaires peuvent rentrer en contradiction avec d'autres objectifs ce qui peut déconcerter les acteurs ; les arbitrages entrainent des conflits (Besson *et al* 2004). Depuis les travaux fondateurs d'Argyris (1952), ces phénomènes sont étudiés dans différents contextes. Dans le cadre hospitalier par exemple, Georgescu et Naro (2012) révèlent le rôle du budget dans l'intégration de la logique gestionnaire à l'hôpital.

Le contexte de financiarisation amène tous ces auteurs à aborder le lien entre les outils financiers et le comportement des acteurs de manière relativement critique. Dans cette approche, l'outil est donc considéré comme un instrument qui limite plus qu'il ne rationalise, qui formate plus qu'il ne discipline. Cette perspective imprègne les recherches dédiées spécifiquement au chiffrage des effectifs.

2.2.2 LES OUTILS DE CHIFFRAGE DES EFFECTIFS

Les décisions qui concernent les effectifs se formalisent souvent par un chiffre. Les exemples ne manquent pas : « *Adecco envisage de supprimer 530 postes en France* »[32] ou « *Thales prévoit d'embaucher 6 000 personnes, dont 2 000 à 2 500 en France* »[33]. Dans le cadre des réductions des effectifs, les processus de chiffrage ont été étudiés (2.2.2.1). Il en ressort une démarche ne prenant pas en compte tous les enjeux et qui s'appuie sur des outils, souvent financiers, jugés simplistes par les auteurs (2.2.2.2).

2.2.2.1 Le chiffrage du sureffectif

Mallet (1989) définit le sureffectif comme la capacité à « *produire autant (quantité, qualité et délais) avec moins de personnel* » (p. 22). Son chiffrage technique a été traité par Mallet (1989) et Beaujolin (1999). Le processus décrit par Beaujolin (1999) est très descendant. Une « *sphère stratégique* » s'appuie sur des éléments financiers pour chiffrer un nombre et un pourcentage de réduction des effectifs. Ce dernier est alors appliqué dans les unités : « *À partir de l'objectif de réduction des effectifs à atteindre, la direction des ressources humaines demande aux chefs de services d'identifier* a priori *les personnes en sureffectif, en leur fixant un objectif en pourcentage* » (p. 151). De son côté, Mallet (1989) distingue d'abord les

[32] Article du 01 mars 2012. « Adecco envisage de supprimer 530 postes en France », dans Le Monde.
[33] Article du 29 avril 2016. « Recrutement : Thales promet 6.000 embauches en 2016 à l'exécutif », dans Les Échos.

différents types de sureffectif (lié à l'arrêt d'une activité, lié à un investissement ou lié à une mauvaise organisation), puis identifie deux approches de chiffrage : les approches globales consistent à chiffrer le sureffectif à l'aide d'indicateurs agrégés (par exemple, le pourcentage de frais de personnel sur les dépenses totales), leur niveau étant souvent comparé à ceux des concurrents ; et les approches industrielles correspondent à un travail d'ingénieur qui s'appuie sur le calcul de rentabilité des investissements. Mallet (1989) critique ces deux méthodes, « *souvent encore très quantitati[ves] et approximati[ves]* » (p. 27). Bien que l'auteur reconnaisse leur viabilité dans un système taylorien, il leur reproche leur manque de finesse dans l'analyse. Cette approche critique se retrouve régulièrement dans l'étude des outils à l'appui des décisions de suppression d'emplois.

2.2.2.2 Des outils simplistes pour appuyer des décisions lourdes d'enjeux

La critique du manque de finesse des outils se retrouve dans les différents travaux qui ont suivi. Cornolti et Moulin (2007) s'appuient d'ailleurs sur cette critique pour expliquer les performances nuancées des suppressions d'emplois. L'article de Chevalier et Dure (1994) a clairement pour objectif de mettre en avant les « *effets pervers des mécanismes de gestion* » dans le cadre de réductions d'emplois. Les auteurs évoquent l'utilisation de «*"bibles" de ratios* » (p. 8) comme le « *chiffre d'affaires / personnel* », les « *unités produites / main d'œuvre employée* », etc. Selon eux, ***« les chiffres masquent la complexité de la situation, et les difficultés pouvant découler de telle ou telle décision »*** (p. 11). Les travaux de Servais (1995) et de Campinos-Dubernet (1995) confirment l'utilisation de ces ratios. Selon Servais, le chiffrage s'appuie souvent sur un ratio unique. Parfois, l'approche est encore plus simpliste. L'auteur décrit le raisonnement suivant : l'entreprise doit économiser 10 millions d'euros ; elle estime le coût moyen d'un salarié à 200 000 euros ; elle définit alors un sureffectif de 50 salariés. L'auteur considère le raisonnement tenu comme « *statique* » (p. 81) mais nuance en avançant que ce chiffre est « *la construction d'une norme (un ordre de grandeur) autour de laquelle devra porter en définitive la décision* » (p. 81). Toujours en contexte de restructuration, Beaujolin (1995 ; 1997 ; 1999) décortique les outils utilisés et met en lumière les sous-jacents de l'utilisation des données comptables. L'auteure décrit la représentation comptable de l'effectif : visibles en charge au compte de résultat et absent à l'actif du bilan, les effectifs sont considérés comme une simple charge. L'utilisation d'outils empreints de cette vision entraine des « *décisions réflexes* » de suppressions d'emplois (Beaujolin 1997, p. 112). Kuhn et Moulin

(2012)[34] rappellent d'ailleurs le rôle important des cabinets de consultants dans le développement de ces outils. Finalement, ce sont les outils d'évaluation de la productivité du travail qui sont interrogés car ils n'intègrent que des aspects quantitatifs (Noël 2004).

Synthèse du paragraphe 2.2

En contexte d'augmentation de la pression financière sur tous les aspects de la vie des organisations, une littérature, essentiellement critique, a mis en exergue les limites de l'utilisation des outils comptables et financiers. Le pilotage des effectifs ne fait pas exception. Les auteurs qui étudient les outils utilisés dans ce cadre les décrivent comme simplistes, ne prenant pas en compte la variété des situations ainsi que les enjeux lourds entourant la décision. Ainsi, une sorte de suspicion s'installe autour du lien entre l'agrégation de données et le pilotage des effectifs. Pourtant, toutes les études sont formelles : les acteurs utilisent ces simplifications pour décider. Ce constat a alors conduit les auteurs à dépasser l'analyse technique pour s'intéresser aux véritables rôles de ces outils. Cette réflexion s'intègre d'ailleurs à l'évolution de perception des décisions d'évolutions des effectifs qui s'étendent désormais aux pratiques quotidiennes de tous les acteurs de l'organisation.

[34] Le travail doctoral de Moulin (2001) avance déjà cette idée.

Section 3 - Le chiffrage des effectifs : une analyse des rôles

Bien que plusieurs auteurs se soient intéressés aux outils, peu de recherches empiriques ont été menées afin d'observer la manière dont les acteurs construisent le chiffrage au sein de l'organisation. Cette perspective s'appuie d'abord sur la conception du chiffrage comme une « *construction sociale* »[35] (3.1). De fait, cet angle sociologique fournit des éléments concernant les tensions existantes dans l'organisation lors du chiffrage (3.2). Les rares travaux abordant cette question (Baraldi et Troussier 1998; Livian *et al.* 2004) envisagent le dépassement de ces tensions par des espaces de discussions entre acteurs (3.3).

3.1 Le chiffrage des effectifs comme « construction sociale »

Les limites des outils agrégés pourraient nous conduire à rentrer dans une critique radicale des décideurs. En effet, si les décideurs se fondent sur des indicateurs limités pour prendre une décision, on les suspecte de se tromper. Cependant, il semble que l'utilisation de ces données « simplistes » soit effective dans toutes les organisations. Il serait trop facile de postuler que les acteurs tombent dans cette « erreur » sans s'en rendre compte… Les auteurs ont donc dépassé l'approche uniquement technique. Les travaux de Mallet (1989 ; Mallet *et al.* 1998) analysent la mise en œuvre du chiffrage et permettent de mettre en lumière les difficultés que les modèles systématiques engendrent. Ces difficultés sont surmontées par un « *débat entre les partenaires* » (p. 29). Autrement dit, les acteurs se coordonnent et construisent ensemble le chiffrage. Mallet parle de « *construction sociale* » (1989). Il s'agit en fait d'articuler les différents enjeux : les contraintes économiques, l'organisation technique et les tensions sociales.

Dans cette « *construction sociale* », il est intéressant de réfléchir aux rôles des indicateurs fustigés par la littérature. Alors que Servais (1995) les considère comme une norme « *autour de laquelle* » (p. 81) les acteurs vont ajuster, Chevalier et Dure (1994) évoquent les chiffres comme « *l'expression d'un plus petit commun vocabulaire, dont l'usage reflète la difficulté, dans des circonstances troublées, à établir un dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise* » (p. 11). **La représentation d'un outil financiarisé limité qui s'impose aux**

[35] L'expression est reprise à Mallet (1989).

acteurs laisse place à une vision dans laquelle l'outil est au cœur des interactions entre les acteurs aux intérêts divergents. Bien que cette piste ressorte de l'approche historique, elle n'est pas empiriquement étudiée dans la littérature. Néanmoins, certaines recherches connexes permettent de fournir des premiers repères importants.

3.2 Des tensions existantes dans la gestion des effectifs

L'utilisation commune de données chiffrées ne masque pas les divergences existantes entre les acteurs. Poete et Rousseau (2003) mettent en lumière des zones de conflit entre les acteurs qui déterminent quantitativement les effectifs et ceux qui communiquent directement avec les clients et qui doivent assurer la qualité du service. Par exemple, le service marketing peut mettre en avant une qualité de service SAV incompatible avec les ressources humaines en présence. En se détachant de la littérature, d'autres exemples peuvent illustrer ces tensions : le contrôle de gestion met en place le standard d'un ratio d'effectif qui entre en confrontation avec les spécificités de chaque activité, gérée par le directeur de la production ; le service RH peut ne pas être en capacité de recruter le nombre d'effectifs prévus pour réaliser une affaire ; etc.

Face à ces tensions, plusieurs auteurs préconisent de prendre en compte les différentes approches en présence. Baptiste *et al.* (2005) rappellent l'importance de considérer les aspects de gestion de production autant que ceux de gestion des ressources humaines dans les décisions de chiffrage. Dumasy (1999) préconise une démarche de calcul des effectifs qui intègre les responsables du bureau des méthodes, porteur des innovations et des évolutions des équipements, ainsi que le service RH, garant des dynamiques individuelles et collectives. Mallet (1991), quant à lui, évoquant la gestion prévisionnelle des ressources humaines, défend une fonction RH décloisonnée qui développe des liens avec les services d'ingénierie et le contrôle de gestion. **Finalement, il s'agit de trouver un équilibre entre les données chiffrées et les spécificités du travail. Cet équilibre s'appuie sur une articulation entre les différents acteurs en présence.** Les deux seuls articles faisant référence à cette articulation (Baraldi et Troussier 1998 ; Livian *et al.* 2004) initient une réflexion sur la manière dont les interactions entre les acteurs réussissent à dépasser l'utilisation d'outils simplistes.

3.3 L'évaluation de la charge de travail comme résultat de discussions entre acteurs

Nous l'avons vu, les outils de chiffrage des effectifs sont régulièrement qualifiés de simplistes. Pour autant, les recherches étudiant le rôle des acteurs décrivent des phénomènes d'interactions qui permettent de dépasser les l'utilisation stricte de modèles. Baraldi et Troussier (1998) décrivent les différentes méthodes de chiffrage dans l'industrie[36]. Après avoir présenté les méthodes classiques par « *description gestuelle* » (p. 55) et « *l'approche par processus* » (p. 57)[37], ils présentent une troisième méthode, dénommée « *technico-sociale* ». **Cette méthode, repérée dans deux cas, consiste à déterminer l'effectif après discussions avec différents acteurs et non plus par « *décisions unilatérales* » (p. 58).** Les discussions peuvent se dérouler entre des services de la direction (contrôle de gestion, service RH, responsable de la production à différents niveaux) ou entre la direction et les représentants des salariés. Ainsi, « *la stabilité ou la faible réduction des effectifs dépend largement des rapports sociaux en présence* » (p. 58). Cette concertation est justifiée par les difficultés existantes dans l'évaluation du travail. En pratique, le chiffrage préparé par les chefs d'atelier est rediscuté à différents niveaux de l'entreprise. Livian *et al.* (2004) font un constat similaire dans le secteur des services. Les auteurs observent que la prescription des tâches laisse place à un contrôle par objectif. De fait, un « *processus complexe* » (p. 97) intègre les facteurs quantitatifs mais également qualitatifs. Trois cas sont présentés : un centre d'assistance technique : le cas Phone ; un magasin : GSA ; et un cabinet de consultants : le cas Consult. Les auteurs analysent le lien entre les prescriptions des données chiffrées, issues notamment du contrôle de gestion, et la charge de travail. Lorsque l'activité est probabilisable, comme dans le cas Phone et GSA, les objectifs quantitatifs servent de base raisonnable à l'évaluation de la charge de travail. C'est à l'encadrement de faire les ajustements permettant de prendre en compte les aléas. En revanche, lorsque l'activité est complexe et non standardisée (la spécificité des services est dans le cas présent mise en avant, notamment par le cas Consult), le rôle de coordination entre les acteurs doit être d'autant plus important. En effet, les différentes zones d'incertitude, issues de l'activité ou de la spécificité du travail, ne sont pas prises « *en compte dans l'outillage de gestion lui-même* » (p. 98). L'encadrement a alors un rôle de suivi et de contrôle afin de concilier les éléments chiffrés et la réalité de terrain, autrement dit, opter pour « *l'application stricte des normes ou son adaptation aux situations particulières* » (p. 97). **Les auteurs décrivent des**

[36] Le terme méthode est entendu comme un « *ensemble de démarches suivies et organisées* » (p. 55).
[37] Ces méthodes sont décrites plus précisément dans le quatrième chapitre.

situations dans lesquelles il y a plus de complexité que ne le laissent penser l'utilisation d'outils « simplistes ». Reprenant une critique classique des outils de contrôle de gommer la connaissance concrète du travail, les auteurs insistent sur la nécessaire coordination entre acteurs afin de trouver un équilibre respectant les différents enjeux. Les études de cas développées dans l'article font d'ailleurs clairement référence aux rôles spécifiques de la direction (particulièrement du service RH et du contrôle de gestion), du management intermédiaire ainsi que des salariés de base dans la construction du chiffrage. En fait, Livian *et al.* (2004) préconisent une démarche plus collective dans l'évaluation de la charge de travail et le chiffrage des besoins en effectif. Le rôle assigné aux fonctions et aux acteurs de l'organisation y est clairement précisé : « *plusieurs actions envisagées supposent une modification des rôles de certaines fonctions au sein de la structure de l'entreprise : une fonction commerciale moins coupée des réalités opérationnelles ; une fonction contrôle de gestion plus lucide sur les effets des indicateurs qu'elle construit ; une fonction ressources humaines plus consciente des enjeux portés par ses collègues et faisant siennes des préoccupations sortant du cadre traditionnel de ses prérogatives ; enfin, des représentants du personnel, moins réticents à évoquer les critères et outils de la gestion* ». La coordination entre acteurs est présentée au cœur de la démarche de chiffrage. Il est intéressant de mentionner que Baraldi et Troussier (1998) affirment que les méthodes fondées sur le minutage des tâches sous-estime les besoins en effectif par rapport aux méthodes par concertation: « *plus elles [les méthodes permettant d'estimer les effectifs] privilégient le détail gestuel, plus elles tendent à sous-évaluer les effectifs, à aggraver les conditions de travail et à compromettre compétence organisationnelle et compétitivité des entreprises* « (Baraldi et Troussier 1998, p. 53). Plus que d'analyser l'outil d'une manière technique, la perspective adoptée intègre les relations entre acteurs et le rôle des outils dans ces relations.

Synthèse de la section 3

En s'intéressant à la manière dont les agents construisent le chiffrage, plusieurs auteurs ont ouvert un questionnement sociologique sur les rôles des acteurs participant au pilotage des effectifs ainsi que sur l'utilisation des outils chiffrés. Pour autant, peu d'études empiriques y sont consacrées. Les premières permettent d'identifier des zones de tensions existant entre les acteurs et des espaces de rencontres. Ces mécanismes sont identifiés mais restent relativement peu décrits dans la littérature. Ce manque de précision laisse des pistes de recherche que nos travaux ambitionnent de combler.

Conclusion[38] - Le rôle des acteurs encore méconnu

Plusieurs éléments nous conduisent à renouveler l'intérêt porté pour le pilotage du volume d'emplois. D'abord, les pratiques d'évolutions des effectifs se sont transformées depuis les recherches menées à la fin des années 90. En outre, les interactions entre acteurs dans le pilotage des effectifs sont insuffisamment étudiées dans la littérature. Dans ce cadre, nous proposons de mener une recherche approfondie sur la coordination entre les acteurs participant à ce pilotage. Cet objet de recherche nous conduit à poser la question suivante : comment les acteurs se coordonnent-ils afin de faire évoluer les effectifs ?

Ce questionnement, approfondi en sous-questions de recherche à la suite des chapitres 3,4 et 5 nécessite la mise en place d'un dispositif méthodologique qualitatif. Le chapitre suivant permet de la présenter en détail.

[38] Des synthèses sont effectuées à l'intérieur des chapitres, le plus souvent à la fin de chaque section. Il arrive que certaines parties (2.1 et 2.2 dans ce chapitre) aient nécessité une synthèse propre.

Chapitre 2 - Choix méthodologiques généraux et cadrage de la démarche exploratoire

Le premier chapitre a permis de définir ce que nous entendons par « évolutions des effectifs » et de positionner l'intérêt de notre recherche dans l'état actuel des connaissances. Ainsi, la coordination des acteurs dans le cadre du pilotage des effectifs constitue notre objet de recherche. Désormais, il s'agit de présenter la méthode choisie pour définir une question de recherche précise et y apporter des éléments de réponse. Cette méthode s'appuie sur un matériau essentiellement qualitatif constitué d'une étude exploratoire et d'une étude principale. La partie exploratoire regroupe une analyse de manuels universitaires en gestion ainsi que l'organisation d'entretiens individuels et collectifs auprès d'acteurs participant aux phénomènes étudiés. La partie principale s'appuie sur deux études de cas approfondis. Dans ce chapitre, la cohérence générale de notre dispositif méthodologique est d'abord présentée avant d'expliciter la spécificité des méthodologies utilisées dans le cadre de notre étude exploratoire. Celle employée lors de nos deux études de cas fait l'objet du sixième chapitre.

Notre présent chapitre est décomposé en quatre sections : l'une est consacrée à la posture épistémologique et la cohérence générale **(section 1)** puis une évoque chaque procédé méthodologique de l'étude exploratoire, à savoir les entretiens individuels **(section 2)**, l'analyse des manuels **(section 3)** et les entretiens collectifs **(section 4)**.

Section 1 - La démarche générale de la recherche

L'explicitation du positionnement épistémologique s'articule autour des trois questions fréquemment posées : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle constituée ou engendrée ? Comment apprécier sa valeur ou sa validité ? (Le Moigne 2012 ; Allard-Poesi et Maréchal 2014). Notre section vise à y répondre à la manière d'un entonnoir. Après avoir précisé notre posture constructiviste (1.1), le choix d'une méthodologie entièrement qualitative est exposé (1.2).

1.1 La posture épistémologique pour l'étude des évolutions des effectifs

Nous ne souhaitons pas nous investir dans des polémiques épistémologiques mais simplement exposer les questionnements qui ont été les nôtres durant notre recherche. Sans détailler les quatre dimensions de la réflexion épistémologique (Allard-Poesi et Perret 2014, p. 15), le propos vise à clarifier la connaissance que nous comptons produire. Pour cela, la posture positiviste est d'abord écartée (1.1.1), laissant place à la création d'une connaissance subjective et contextualisée (1.1.2). Enfin, la visée compréhensive de la recherche est justifiée (1.1.3).

1.1.1 L'APPROCHE MULTI-PARADIGMES ET LE CHOIX D'UNE POSTURE

1.1.1.1 L'acceptation de l'approche multi-paradigmes

Il convient d'expliciter la « *vision du monde* » sur laquelle « *tout travail de recherche repose* » (Perret et Séville 2007, p. 13). Habituellement, les approches positivistes, qui admettent une réalité connaissable ou descriptible (Le Moigne 2012) s'opposent à d'autres postures (constructivistes, interprétativistes, etc.) plus distantes quant à la capacité du chercheur à atteindre le réel. Bien que plusieurs auteurs remettent en cause la pertinence de ces distinctions (Pourtois et Desmet 2007 ; Martinet et Pesqueux 2013), particulièrement leur caractère exclusif, elles ont le mérite d'aider le chercheur à formaliser la « *vision du monde* » empruntée au cours de la recherche.

Il ne s'agit donc pas de définir définitivement la posture du chercheur mais bien d'expliciter celle qui a été utilisée durant la recherche. Chiapello et Desrosières (2006) défendent le fait qu'une posture épistémologique soit propre à un travail de recherche, et non invariablement à un chercheur : « *en élargissant un peu le débat, on pense que tous les êtres humains sont dotés de compétences d'avoir tantôt un point de vue constructiviste sur le monde, tantôt un point de vue réaliste…* » (p. 308). Perret et Séville (2007, p. 15) présentent d'ailleurs l'exemple de la fiabilité des centrales nucléaires pour démontrer la pertinence des deux partis pris épistémologiques. Dans l'approche positiviste, la fiabilité est un concept technique que le chercheur se doit d'analyser par le prisme de faits avérés et non par la perception des acteurs. Dans la seconde approche, la fiabilité est un « *construit social et organisationnel* » (p. 16) étudié comme le résultat des « *confrontations des représentations* » (p. 16) des acteurs. Elle renvoie alors à un problème de compréhension. Les deux postures ont des intérêts propres bien qu'elles ne visent pas les mêmes objectifs de connaissance.

1.1.1.2 Le rejet d'une posture positiviste

De la même façon, les évolutions des effectifs pourraient être appréhendées par ces deux approches. En effet, les évolutions des effectifs existent et peuvent être décrites par le prisme de variables objectives. Par exemple, l'évolution du nombre de personnes sous contrat dans l'organisation peut être expliquée par des données de croissance des ventes, de santé financière, etc. Toutefois, l'intérêt de notre projet de recherche ne s'inscrit pas dans cette approche positiviste. En effet, l'ambition de notre production de connaissance n'est pas seulement de décrire les dimensions techniques du pilotage des effectifs[39] mais de décrire les dimensions sociologiques de la construction du chiffre. Les « *gaps* » identifiés dans la littérature du premier chapitre concernent la description des rôles des acteurs et de l'utilisation des outils chiffrés dans le pilotage des effectifs. **Finalement, la manière la plus intéressante de traiter le thème des évolutions des effectifs consiste à les appréhender comme un construit social, résultat d'échanges entre les acteurs de l'organisation.** Dans notre cas, la notion même de « choix épistémologique » pourrait être remise en cause tant la nature de notre recherche suggère une approche non positiviste. Reconnaissant la richesse d'adopter différentes postures épistémologiques, nous optons donc pour une posture non positiviste parce qu'elle nous semble la plus intéressante afin d'aborder la question de la coordination entre acteurs dans le cadre d'évolutions des effectifs.

[39] La grande majorité des travaux a déjà appréhendé la question sous cet angle.

1.1.2 UNE CONNAISSANCE SUBJECTIVE

Dans notre perspective, la connaissance produite est subjective et contextuelle (Perret et Seville 2007), la réalité sociale est contingente (Allard-Poesi et Perret 2014). De fait, la construction de connaissances est en soi plus important que l'objet étudié. Les auteurs utilisent souvent l'image du chemin : « *le chemin de la connaissance n'existe pas* a priori*, il se construit en marchant* ». La construction s'opère entre un chercheur et des acteurs en situation. Deux remarques découlent de cette « *réalité co-construite* » (Hlady Rispal 2002, p. 72).

Tout d'abord, les observations du chercheur ne sont pas extérieures à lui-même. Ainsi, l'image du scientifique neutre, qui ne s'appuie que sur des données factuelles est rejeté. Dumez (2013) l'affirme : « *il faut rompre avec l'idée qu'il soit possible d'établir une description "neutre", exhaustive et objective* » (p. 100). Pour Le Moigne (2012), ce type de recherche prend en compte la place du chercheur, dans sa qualité de personne : « *en attribuant au sujet connaissant le rôle décisif dans la construction de la connaissance, l'hypothèse phénoménologique oblige en quelque sorte à prendre en compte l'intentionnalité ou les finalités de ce sujet connaissant* » (p. 37). Ainsi, la démarche de compréhension du chercheur *« participe à la construction de la réalité des acteurs* » (Allard-Poesi et Maréchal 2014). Cela nécessite de la part du chercheur la mise en place des dispositifs afin de limiter les risques sur la validité de la recherche. Ils sont explicités dans le paragraphe 1.2.2 de ce chapitre.

Par ailleurs, le rôle des acteurs est abordé par le prisme de leurs intentions, leurs motivations et les interprétations de ce qu'on a observé. Ainsi, les pratiques sont des faits reconstruits par l'interaction entre un chercheur qui observe et qui interroge et des acteurs qui agissent et qui formulent du discours. Le Moigne (2012) avance que « *le sujet ne connaît pas de "choses en soi" (hypothèse ontologique), mais il connaît l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses* » (p. 35). Les pratiques (et l'interprétation qui en rend compte) sont plus importantes que les faits (Pourtois et Desmet 2007, p. 31). Cela nécessite de la part du chercheur un effort de contextualisation de la recherche (Koenig 1993).

À ce titre, les outils de gestion sont des supports privilégiés d'analyse puisqu'ils sont porteurs d'un langage construit par les auteurs. La connaissance produite sur notre objet de recherche (la coordination entre des acteurs de l'entreprise) provient bien des interactions entre les acteurs et nous-mêmes (Hlady Rispal et Saporta 2002). Ainsi, l'explicitation par les acteurs du sens donné aux outils constitue l'un des enjeux importants des entretiens.

1.1.3 UNE VISÉE COMPRÉHENSIVE DE LA COORDINATION DES ACTEURS

Notre thème empirique relatif aux évolutions des effectifs renvoie à un objet de recherche : la coordination entre acteurs en charge du pilotage des effectifs. Ainsi, nous nous inscrivons dans une approche compréhensive en étudiant le « *pourquoi de l'action* » et le « *comment de l'action* » (Dumez 2013, p. 12), d'un phénomène complexe et peu exploré. En effet, bien que quelques recherches aient été menées sur le chiffrage et le pilotage des effectifs, très peu s'intéressent précisément aux interactions entre les acteurs. En cela, notre travail de recherche a d'abord consisté, comme le préconise Dumez (2010), à « *construire un problème scientifique en tant que tension entre savoir et non-savoir* » (p. 10). Le premier chapitre en rend compte. **Notre recherche à visée compréhensive a pour objectif de « *saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète* » (Hlady Rispal et Saporta 2002, p. 62), l'activité concrète étant la coordination entre acteurs dans le but de faire évoluer les effectifs.** La compréhension de ce phénomène n'a clairement pas pour objectif de fournir des lois universelles. Dans son fondement, notre recherche a un caractère exploratoire « *au sens noble du terme (découverte d'un phénomène jusqu'alors peu connu)* » (Hlady Rispal et Saporta 2002, p. 209).

Sans devancer l'explication du choix du cadre théorique faite dans le cinquième chapitre, il est important de noter qu'Amblard *et al.* (2005) rappellent le parti pris compréhensif chez les conventionnalistes et leur « *volonté épistémologique de ne pas douter de la pertinence du jugement de celui qui s'exprime sur ce qu'il fait, sur ce qu'il vit* » (p. 106)[40].

1.2 Une méthodologie qualitative

Notre méthodologie qualitative découle directement de la posture épistémologique présentée précédemment. Eisenhardt (1989) rappelle que l'analyse d'un processus peu étudié intégrant des interactions entre acteurs nécessite une approche qualitative. Pour Dumez (2013), cette approche « *se centre sur les acteurs agissant et interagissant, c'est-à-dire pensant, parlant, décidant, de manière routinière ou novatrice* » (p. 6) et semble ainsi être cohérente avec notre objet de recherche. Ce choix peut également se justifier par le rejet d'une approche quantitative dans le cadre de notre sujet. En effet, la complexité du phénomène, tant dans

[40] Cette remarque illustre les liens existants entre la posture épistémologique et le choix du cadre théorique.

l'appréhension de l'environnement externe que dans la compréhension des processus internes, empêche d'isoler des variables. Cela est d'autant plus vrai qu'il n'existe pas de corpus bien structuré sur le sujet. De plus, la traduction de phénomènes existants en variables est questionnée durant toute notre recherche, considérant qu'aucune agrégation n'allait de soi et n'était complétement fiable.

Pour autant, il est clair que l'analyse ne fait pas l'impasse sur toutes les données quantitatives. Au vu de la permanence du chiffre dans notre sujet, et comme le conseille Dumez (2013, p. 11), notre démarche ne peut pas pour autant « *exclure le quantitatif* ».

Cette méthodologie qualitative s'est construite par abduction (1.2.1). De fait, notre positionnement nécessite une attention particulière sur la validité et la fiabilité de la recherche (1.2.2) ainsi que sur les biais généralement identifiés en recherche qualitative (1.2.3).

1.2.1 UNE APPROCHE ABDUCTIVE

Afin de produire de la connaissance, nous adoptons une démarche de type abductive (Koenig 1993) en intégrant la « *dynamique de la recherche qualitative* » décrite par Dumez (2013, p. 25). L'abduction se positionne entre la déduction, qui cherche à tester des hypothèses préalablement définies, et l'induction complète, qui part de données de terrain sans aucune référence à la théorie. **Pour notre part, notre exploration se veut « *hybride* » dans le sens où elle procède « *par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire et Durieux 2007, p. 72).** Ces itérations ont permis d'avancer dans notre recherche jusqu'à sa forme définitive.

1.2.1.1 Un fait surprenant comme point de départ de l'abduction

Dumez (2013) invite à « *accepter la contingence des commencements* » (p. 34). Autrement dit, le chercheur doit admettre que sa réflexion soit parcellaire lors du lancement de la recherche. Notre point de départ a été un problème pratique auquel chaque organisation est confrontée : quels sont les besoins en effectif l'année prochaine ? La curiosité face à cette question ainsi que l'étonnement à l'égard d'un sujet peu appréhendé dans toutes ses dimensions ont été de véritables impulsions pour nos premières réflexions. Cette réflexion avait d'ailleurs déjà été initiée en amont de la thèse, dans le cadre du mémoire de recherche de master.

Pour Allard-Poesi et Maréchal (2014), partir d'une question que se posent concrètement les organisations permet d'avoir « *un ancrage managérial intéressant* » (p. 48). Pour autant, nous ne sommes pas dans une recherche-action puisqu'il n'y aucune intention de transformer la situation observée. En cela, l'ancrage du sujet n'a pas forcément de prétention à fournir des préconisations immédiates bien que des contributions managériales soient importantes en sciences de gestion. À la différence d'un consultant qui propose des solutions immédiates, nous nous positionnons sur un horizon à long terme (Girod-Séville et Perret 2002).

Notre intérêt pour la question pratique du chiffrage de l'effectif cible s'est rapidement confronté à une littérature peu abondante. Elle a été explorée en parallèle du lancement de l'étude exploratoire. Cette première étape a permis de cerner un « *fait surprenant* » (Dumez 2013, p. 190), correspondant au point de départ de l'abduction pour l'auteur. En effet, l'analyse des manuels a permis de révéler des divergences entre les disciplines que les entretiens individuels ont attesté bien qu'en nuançant leur niveau. L'état de ces tensions moins importantes que celles qu'on aurait pu attendre correspond à un fait surprenant constitutif d'élément nouveau au sens d'Aliseda (2006).

1.2.1.2 Le processus d'abduction au cours de la recherche

Lorsque les tensions ont émergé, l'idée de mener des entretiens collectifs nous est apparue pertinente. L'étude exploratoire s'est alors construite conjointement à la recherche de cas qui ont toujours été considérés comme le cœur du matériau.

Par ailleurs, les études de cas ont été menées avant le choix définitif d'un cadre théorique. En effet, nous avions des référents théoriques à l'esprit lors du recueil des données (cadre néo-institutionnaliste, théorie de la régulation sociale, approches foucaldiennes et marxistes, théorie des conventions, etc.) mais la théorie des conventions n'a été figée qu'après l'analyse flottante du matériau du second cas. Au cours de la recherche, nous avons réalisé des « *mémos théoriques* » et des « *mémos sur le matériau empirique* » (Dumez 2013, p. 26) qui permettent d'appréhender des repères utiles pour la suite. Clairement, la posture est éloignée d'une approche hypothético-déductive dans laquelle le chercheur fixe précisément toutes les hypothèses avant de les tester. Pour notre part, il s'agissait de « *rester ouvert à la découverte* » ce qui « *suppose l'usage de cadres théoriques de départ, permettant d'orienter la recherche, évolutifs mais spécifiés en termes d'effets prédits, puis la recherche systématique d'effets observés surprenants par rapport à ces effets prédits* » (Dumez 2012, p. 8). Dans notre cas, un mouvement itératif continu a eu lieu entre les lectures académiques, nos observations de terrain

et notre maturation théorique, correspondant à des « *boucles qui permettent de préciser l'approche au fil du temps* » (Dumez 2013, p. 26). La flexibilité offerte par les approches qualitatives (Baumard et Ibert 2007) a permis cette approche abductive qui, à bien des égards, s'approche de la « g*rounded theory* » de Glaser et Strauss (1967)

1.2.1.3 La forme définitive de la recherche

Comme Allard-Poesi et Maréchal (2014) l'affirment pour les recherches constructivistes, notre objet de recherche n'a trouvé « *sa forme définitive qu'à la fin de la recherche* » (p. 45). Ce processus itératif nous a permis de passer de la question pratique (« quels sont les besoins en effectif l'année prochaine ? ») à une première question de recherche : comment les acteurs se coordonnent-ils pour faire évoluer les effectifs ? Les compléments développés dans les chapitres 3, 4 et 5 permettent de la préciser davantage : « **Comment les acteurs se coordonnent pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ?** » et de la décomposer en trois sous-questions :

1. **Comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ?**
2. **Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des conventions pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ?**
3. **Quels rôles les outils chiffrés jouent-ils dans cette coordination ?**

1.2.2 LA VALIDITÉ ET LA FIABILITÉ DE NOTRE RECHERCHE

Bien que les critères ne soient pas aussi clairement définis que dans des approches positivistes (Girod-Séville et Perret 2002), la validité[41] et la fiabilité[42] de travaux qualitatifs nécessite une transparence particulière à toutes les étapes de la recherche (Gephart 2004). Pour notre part, la variété des méthodologies employées entraine un morcellement des parties consacrées à cette transparence. En effet, la démarche concrète suivie dans l'étude exploratoire est expliquée dans les sections 2,3 et 4 de ce chapitre alors que celle entreprise pour les études de cas sont renvoyés au sixième chapitre. La description du codage des données y est détaillée.

[41] La validité vise à « *s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats* » (Drucker-Godard *et al.* 2014, p. 298).
[42] La fiabilité cherche à « *démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s)* » (Drucker-Godard *et al.* 2014, p. 298).

Pour autant, il est possible d'avancer trois principes généraux qui ont animé tout le déroulement de notre recherche. Tout d'abord, la validité de nos résultat de signifie pas la reproductibilité des phénomènes observés (1.2.2.1). De plus, le caractère subjectif de notre posture a exigé de mettre en œuvre différentes précautions (1.2.2.2). Enfin, l'adoption d'une attitude critique sur notre travail a guidé notre démarche de recherche (1.2.2.3).

1.2.2.1 Le caractère non-reproductible des phénomènes observés

Qu'ils s'agissent des entretiens exploratoires ou de nos études de cas, on pourrait nous rétorquer que les positions sont trop spécifiques pour dévoiler des connaissances scientifiques. Pour rappel, l'objectif de notre recherche n'est pas de fournir des lois universelles. L'ensemble de la thèse fournit un travail exploratoire « *au sens noble du terme (découverte d'un phénomène jusqu'alors peu connu)* » (Hlady Rispal et Saporta 2002, p. 209). **En effet, nous visons « *l'identification de mécanismes sociaux* » (Dumez 2013, p. 147) concernant la coordination entre acteurs dans le cadre du pilotage des effectifs.** Dumez considère d'ailleurs cet apport comme l'un des trois possibles de la démarche compréhensive. Il cite la définition de mécanismes sociaux de Elster (1998, p. 45) : « *grosso modo, les mécanismes sont des formes causales se produisant fréquemment et aisément reconnaissables qui se déclenchent dans des conditions généralement mal connues ou avec des conséquences indéterminées* ». L'intérêt est triple : expliquer les exceptions des régularités, intervenir sur les phénomènes sociaux ou enfin isoler le mécanisme et chercher à l'appliquer à d'autres phénomènes sociaux (Schelling Thomas 1998). Les mécanismes identifiés ont pour ambition d'expliciter comment les acteurs participent aux évolutions des effectifs, d'expliquer les raisons de tels comportements et de comprendre la place des outils chiffrés dans ces mécanismes. Les trois sous-questions de recherche répondent à ces objectifs.

Pour autant, les phénomènes observés ne peuvent être restreints à nos seuls cas. En effet, l'analyse de cas « *atypiques* » facilite « *l'identification de phénomènes peu visibles dans les cas ordinaires* » (Thiétart 2014, p. 201). C'est à ce titre que nous avons opté pour le cas MecaNuc présentant une politique de hausse des effectifs. Ces dernières sont plus rarement formalisées par le biais d'un plan, comme peuvent l'être les suppressions d'emplois. Dans les faits, la comparaison avec un cas plus classique de réduction programmée du volume d'emplois a permis d'identifier des phénomènes intéressants.

1.2.2.2 La prise en compte du caractère subjectif de la recherche

Sans être renié, le caractère subjectif de la posture adoptée doit être encadré par plusieurs précautions. La « *triangulation* » des données (Hlady Rispal et Saporta 2002 ; Dumez 2013) définit comme « *le fait que des analyses fondées sur un type de données peuvent être confirmées par l'analyse de données obtenues de manière indépendante* « (Dumez 2010, p. 49) permet d'avancer des résultats, avec une validité acceptable. D'ailleurs, Hlady Rispal et Saporta (2002) affirme qu' « *un recueil de données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs émanant d'un courant qualitatif* » (p. 111). Dumez (2010) va plus loin : « *C'est notamment l'hétérogénéité des sources empiriques dans la recherche qualitative qui en garantit l'objectivité*[43] » (p. 49). La multiplicité des acteurs rencontrés et la variété des données secondaires recueillies relèvent de ce principe (Yin 2012). La diversité des sources dont sont issues nos données est un gage de validité, à condition d'y maintenir une certaine cohérence. Dumez (2013, p. 27) décrit bien l'équilibre que tout chercheur qualitatif essaie de trouver entre une approche de récolte bien bordée mais parfois trop restreinte pour comprendre des phénomènes en détail et une approche d'accumulation, certes riche mais trop hétérogène. Bien que des conseils permettent d'éviter les extrêmes, le matériau demeure « *très riche, hétérogène et lacunaire* » (Dumez 2013, p.29).

En plus de la triangulation, les éléments de discours et les observations de pratiques ont été régulièrement validés par les acteurs de terrain, que ce soit par des renvois de comptes rendus ou par la présentation orale des résultats de terrain. Ainsi, le chercheur réduit le risque d'interpréter les discours comme cela l'arrange.

1.2.2.3 Une attitude critique par rapport au travail entrepris

La validité parfaite d'une recherche qualitative n'existant pas, il revient d'abord au chercheur « *d'adopter une attitude critique par rapport à son propre travail* » (Drucker-Godard *et al.* 2014, p. 330). Dans notre cas, l'analyse des résultats a été guidée par des questions du type « est-ce le résultat est plausible ? » ; « est-ce qu'il existe des illustrations diverses dans le cas ? » ; ou « existe-t-il des éléments qui remettent en cause ou nuancent ce résultat ? ».

Par ailleurs, l'approche abductive permet d'ajuster régulièrement la posture adoptée. À ce titre, par exemple, les entretiens semi-directifs menés dans le cadre de l'étude exploratoire ont contribué à affiner la technique lors des études de cas. D'autre part, des approfondissements

[43] Nous corrigerions en remplaçant « *objectivité* » par « subjectivité acceptable ».

dans la récolte ont d'ailleurs parfois été nécessaires, ils ont permis de confirmer certains résultats et d'en abandonner d'autres.

Enfin, la présence du directeur de thèse et du reste de la communauté de chercheurs participe également de cette posture critique. Plus éloigné du recueil des données, ils n'ont pas hésité à interroger la rigueur des méthodes et de proposer des pistes d'amélioration. Les nombreuses présentations d'étape et d'ateliers doctoraux ont ainsi garanti un suivi durant la recherche[44].

1.2.3 LES TROIS RISQUES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

Les problématiques de validité et de fiabilité renvoient, en recherche qualitatives, à des trois risques spécifiques, identifiées par Dumez (2013) : le risque des acteurs abstraits, le risque de circularité et le risque d'équifinalité.

Face à la complexité des problèmes posés par les évolutions des effectifs, le « *risque des acteurs abstraits* » est réel. Il correspond à une description en surface des acteurs, balayée par des concepts collectifs larges. Les situations sont alors évoquées sous des termes trop généraux pour appréhender la finesse des interactions sociales. Dans notre thèse, ce risque est accentué par l'alternance continue entre la notion de disciplines de gestion, celle de fonctions de l'organisation et celle d'acteurs. Dumez (2012) préconise d'analyser les acteurs « *pensant, agissant et interagissant, développant des projets, des stratégies, réussissant ou échouant* » (p. 32). Dans cette perspective, l'observation d'acteurs en action ainsi que l'entretien semi-directif ont été les méthodes privilégiées. La description des cas a été effectuée avec une vigilance particulière afin de faciliter la compréhension de la place de chaque acteur dans un système global complexe.

Par ailleurs, pour Dumez (2013), « *il est facile de trouver dans la matériau des éléments qui confirment une théorie en laissant de côté ce qui pourrait la mettre en cause, ou la nuancer* » (p. 17). Ce « *risque de circularité* » provoque des mécanismes confirmatoires contraire à une démarche rigoureuse de recherche. La description complète des deux cas dans

[44] Il y a eu deux dans le cadre de l'école doctorale, deux dans le cadre d'ateliers doctoraux (AGRH en 2012, et AFC en 2013) ainsi que diverses présentations dans le cadre de la chaire Mutations-Anticipations-Innovations (IAE de Paris) et des réunions de recherche du CEREFIGE. La pré-soutenance de juillet 2016 peut également être intégrée à ce suivi.

les chapitres 7 et 8, ainsi que l'approche abductive, jusqu'au codage final[45] a permis de limiter ce risque.

Le « *risque d'équifinalité* » correspond à la limitation du matériau au seul cadre théorique choisi. Dumez (2013) préconise de confronter le matériau empirique à différentes alternatives théoriques. Le cinquième chapitre rend compte de la démarche entreprise au cours de toute notre recherche. La pré-soutenance a d'ailleurs permis de consolider le cadre conventionnaliste prévu par les apports de Boltanski et Thévenot (1991) et de Callon et Latour (1981).

Synthèse de la section 1

Notre recherche a une visée compréhensive et s'appuie sur une méthodologie qualitative mise en place par abduction. Cela a permis, en partant d'une question concrète posée par l'entreprise (« quels sont les besoins en effectif l'année prochaine ? »), d'aboutir à une question de recherche (« comment les acteurs se coordonnent-ils pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ? »)[46].

La validité et la fiabilité de la recherche sont contrôlées par une vigilance continue et des précautions prises durant l'ensemble de la recherche. La section les explicite et en fournit plusieurs exemples.

L'ambition du projet de recherche nécessite de mener une méthodologie en deux temps. Dans un premier temps, l'analyse des manuels universitaires et les discours des acteurs issus d'entretiens individuels et collectifs fournissent des indications sur la manière dont les disciplines et les professionnels appréhendent leurs rôles. Dans un second temps, les interactions sont analysées en contexte par le biais de deux études de cas. Le rôle des acteurs et leurs relations, ainsi que la matérialité des outils et les interactions avec les acteurs sont observés dans le cadre de deux entreprises de service.

Afin de distinguer clairement les deux études, nous choisissons de les justifier chacune au préalable de la présentation des résultats. Ainsi, la méthodologie des études de cas est évoquée dans le sixième chapitre alors que celles mises en place dans l'étude exploratoire sont expliquées dans les trois sections suivantes.

[45] Celui-ci est décrit précisément dans le sixième chapitre.
[46] Cette question se décompose en trois sous-questions de recherche, comme expliqué précédemment.

Section 2 - La démarche méthodologique des entretiens individuels exploratoires

Face à un sujet peu étudié dans la littérature récente, nous avons cherché, en parallèle de l'appropriation des recherches existantes, à rencontrer des acteurs du pilotage des effectifs (directeur des ressources humaines, contrôleur de gestion, etc.). Ces entretiens ont commencé dès les premiers mois de la thèse et se sont étendus sur les douze suivants. Finalement, dix-neuf entretiens semi-directifs ont été effectués. L'intérêt de la méthodologie est d'abord présenté (2.1) avant d'exposer la manière dont les données ont été collectées (2.2) et traitées (2.3).

2.1 Les intérêts de la méthodologie des entretiens individuels

Recourir à l'entretien individuel d'acteurs dans le cadre d'une étude exploratoire relève de plusieurs objectifs distincts. Tout d'abord, ces entretiens permettent de mieux cerner notre objet empirique. En effet, la rencontre d'acteurs, directement confrontés aux problématiques de gestion des effectifs, a grandement amélioré notre connaissance du sujet, que ce soit en confirmant des intuitions ou, au contraire, en balayant quelques généralités. Dans la présentation des résultats[47], nous nous efforçons de les exposer au regard de ces étonnements.

Par ailleurs, les entretiens exploratoires éclairent des phénomènes auxquels le chercheur ne pourrait penser spontanément (Blanchet et Gotman 2015). Ainsi, l'échange fournit des pistes de recherche qui peuvent trouver écho dans des pans de littérature. À ce titre, la prudence exprimée par les acteurs envers les outils trop systématiques, ainsi que les marges de manœuvre attribuées aux acteurs ont été introduits lors de ces premiers entretiens.

Enfin, en tenant compte de la sensibilité de la thématique du pilotage des effectifs, une première confrontation avec les acteurs permet d'affiner son design de recherche et de préparer la posture adéquate pour les études de cas. À cet égard, la diversité des acteurs rencontrés (DRH, contrôleurs de gestion, consultants) a permis d'établir des repères solides pour la suite des travaux.

[47] Le chapitre 3 y est consacré.

2.2 La collecte des données

2.2.1 L'ÉCHANTILLON DES ENTRETIENS INDIVIDUELS EXPLORATOIRES

Au départ, quelques acteurs confrontés à la question du chiffrage du sureffectif ont été interviewés. Puis, l'évolution vers la question des effectifs de manière plus globale nous a conduits à rencontrer des directeurs de ressources humaines qui ont fait systématiquement référence aux outils de gestion financiers. Par conséquent, cela nous a amené à aller interroger des contrôleurs de gestion. Ainsi, nous nous sommes focalisés sur les rôles des fonctions managériales dans la détermination de l'effectif cible des organisations. Finalement, l'étude exploratoire est composée de **dix-neuf entretiens semi-directifs** d'une durée comprise entre 30 et 90 minutes. Treize ont pu être enregistrés et retranscrits. Les six autres ont fait l'objet d'une prise de notes détaillée. Nous avons arrêté les entretiens lorsque les données n'apportaient plus de nouveaux éléments de réflexion, lorsqu'une saturation des données (Wacheux 1996) a été atteinte. Le tableau 3 reprend les principales informations concernant les acteurs rencontrés.

TABLEAU 3 - RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS INDIVIDUELS EXPLORATOIRES

Date	Acteurs	Secteur	Durée	Thèmes abordés
Acteurs de la gestion des ressources humaines				
02/2012	DRH	Industrie nucléaire	52 min	Détermination du sureffectif
05/2012	DRH	Industrie navale	1h03	Détermination des effectifs-cibles
07/2012	RRH	Bâtiment	46 min	Détermination des effectifs et suivi
08/2012	DRH	Automobile	41 min	Détermination du sureffectif
11/2012	Resp. GPEC[48]	Ministère de l'agriculture	1h48	GPEC et indicateurs de suivi dans le secteur public
01/2013	RRH	Ingénierie	39 min	Détermination des effectifs et suivi
02/2013	RRH	Ingénierie	37 min	Détermination des effectifs et suivi
06/2013	DRH	Industrie de pompes à eau	47 min	Détermination des effectifs et suivi
Acteurs du contrôle de gestion et de la finance				
09/2012	Contrôleur de gestion	Industrie pétrolière	48 min	Détermination des effectifs et suivi
09/2012	Contrôleur de gestion	Maintenance ferroviaire	1h07	Détermination des effectifs et suivi
09/2012	Directeur financier	Industrie du meuble	51 min	Détermination des effectifs et suivi
09/2012	Directeur financier	Industrie médicale	46 min	Détermination des effectifs et suivi
10/2012	Contrôleur de gestion	Transport logistique	32 min	Détermination des effectifs et suivi
01/2013	Contrôleur de gestion	Communication	1h02	Détermination des effectifs et suivi
Acteurs divers des restructurations				
02/2012	Consultant	Conseil auprès des CE	1h22	Détermination du sureffectif
02/2012	Inspecteur du travail	Ministère	1h05	Décision de suppression d'emplois
04/2012	Consultant	Entreprises en difficultés	1h27	Détermination du sureffectif
07/2012	Resp. expansion	Agroalimentaire	32 min	Outil de prise de décision
05/2013	Directeur de centre	Transport	43 min	Détermination des effectifs et suivi
TOTAL			**17h28**	

[48] Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

2.2.2 La construction de la grille d'entretien

Des entretiens peu structurés conviennent à des enquêtes exploratoires (Blanchet et Gotman 2015). Puisque le sujet était relativement peu étudié dans la littérature, nous souhaitions conserver de la place pour voir émerger certains éléments auxquels nous n'avions pas pensé. La méthode d'entretiens non-directifs a donc d'abord été utilisée. Dans ce type d'entretiens, seuls les thèmes préalablement définis bornent la discussion libre et ouverte (Wacheux, 1996). Au fur et à mesure des entretiens, certains sujets intéressants ont émergé ce qui s'est traduit par des questions un peu plus précises, jusqu'à pouvoir parler d'entretiens semi-directifs. Les échanges se sont articulés autour de questions générales :

1. « Comment détermine-t-on l'effectif prévisionnel dans votre organisation ? » ;
2. « Qui participe à cette détermination ? » ;
3. « Quels outils sont utilisés ? » ;
4. « Comment se déroule le suivi de cet effectif-cible ? »

Nous ne cherchons pas à comparer les entretiens mais à accumuler une connaissance exhaustive dans le cadre des évolutions des effectifs. Ainsi, au bout d'une quinzaine d'entretiens, nous avions assez d'éléments récurrents pour faire ressortir des idées plausibles, ouvrir une piste de recherche pour les entretiens collectifs et surtout débuter les études de cas.

2.3 Le traitement des données

Le matériau a été lu avec une attention flottante (Dumez, 2003) avant d'effectuer un codage thématique sur le logiciel *NVivo*. À cette étape, l'utilisation du logiciel a été sommaire mais nous a permis de nous y familiariser. Les thèmes codés sont ceux évoqués dans la grille d'entretien (manière de chiffrer, rôles de chaque acteur, rôles des outils) et ceux qui sont apparus lors des entretiens (tensions entre les fonctions contrôle et ressources humaines).

Une partie du matériau a été codée en « hors sujet ». En effet, cette étude exploratoire a été effectuée en parallèle de l'affinement de notre question de recherche. Certains éléments recueillis, particulièrement lors des quatre premiers entretiens, correspondaient à des questions qui sortaient finalement de notre cadre de recherche. Des éléments concernant l'utilisation du chiffre dans la prise de décision et la justification des suppressions d'emplois ne sont ainsi pas exploités.

Ces limites méthodologiques doivent être considérées pour ce qu'elles sont. Il s'agit d'une étude exploratoire : les résultats ne permettent pas de tirer des conclusions scientifiques mais permettent de clarifier le sujet et donner des repères pour la suite de la réflexion. Cela s'inscrit dans la démarche abductive que nous assumons durant tout le travail de recherche.

Synthèse de la section 2

Notre enquête nous a rapidement conduits à interroger des acteurs de terrain. Cette démarche a abouti à la rencontre de dix-neuf personnes, dont huit intervenant dans la gestion des ressources humaines et six en contrôle de gestion. Le discours des acteurs permet d'améliorer la connaissance du sujet et de cerner des premiers étonnements qui servent de base à la construction du design de recherche de notre étude principale.

Section 3 - La démarche méthodologique de l'analyse des manuels

L'identification de tensions entre les acteurs a nécessité de revenir au niveau des disciplines de gestion. Les manuels universitaires, sur lesquels s'appuient les enseignements, fournissent un reflet des préoccupations de chaque discipline, permettent de déceler les rôles conférés par chaque profession et apportent des indications sur la façon de tenir ces rôles. Notre intérêt s'est ainsi porté sur l'analyse des contenus de quatorze ouvrages de GRH et de contrôle de gestion. Cette section permet de cerner l'intérêt de la démarche (3.1) et d'expliquer la manière dont nous avons concrètement procédé (3.2).

3.1 Intérêts de la méthodologie de l'analyse des manuels

Le contenu des manuels de gestion peut être considéré comme le reflet de l'enseignement des disciplines puisqu'ils servent de base à la construction des cours. Le philosophe des sciences, Thomas Samuel Kuhn (2008 [1962]) parle de « *sources autorisées* » (p. 190) et développe la manière dont les manuels se réfèrent « *le plus souvent à l'ensemble particulier des paradigmes auxquels adhère le groupe scientifique au moment où sont rédigés ces textes* » (p. 190). Dietrich *et al.* (2010) confient d'ailleurs que « *réaliser un manuel consiste généralement à exposer, sous une forme structurée, l'actualité des connaissances dans un domaine ciblé* » (p. 2). Kuhn (2008 [1962]) insiste sur l'impact du contenu d'un manuel sur les étudiants : « *Mais les étudiants en science acceptent les théories à cause de l'autorité de leur professeur et des manuels, et non à cause des preuves. […] Les applications décrites dans les manuels ne sont pas là pour servir des preuves mais parce que leur connaissance fait partie de la connaissance du paradigme, fondement du travail habituel.* » *(p. 118).* Le contenu déployé fournit donc les rôles attribués par la discipline à la profession. Cela participe à un certain isomorphisme normatif en structurant des rôles similaires de la profession, comme l'évoquent explicitement DiMaggio et Powell (1983, p. 152). **Qu'importe la légitimité scientifique qu'on peut leur conférer, les ouvrages fournissent aux futurs professionnels le contour des rôles à adopter.** Pour notre part, il s'agit d'étudier la manière dont chaque discipline traite la gestion des effectifs puis de cerner les rôles assignés aux acteurs de la GRH et aux contrôleurs. Cette première répartition de rôles, approfondie par le discours des acteurs et des éléments de

littérature, pourra ainsi être confrontée à ce que nous observons durant notre étude de cas et ainsi fournit des éléments de à notre première sous-question de recherche : comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ?

3.2 Collecte et traitement des données

3.2.1 Le choix des manuels

Au cours de notre doctorat, nous avons animé plusieurs enseignements en contrôle de gestion et en GRH. Ainsi, les repères sur les ouvrages ont été plus aisés. Deux éléments ont guidé notre choix.

Tout d'abord, il fallait étudier des ouvrages influents. Nous avons donc veillé à sélectionner des éditeurs reconnus, puis des auteurs impliqués dans des activités d'enseignement.

Ensuite, il fallait chercher à garantir une certaine cohérence dans la comparaison des disciplines. Pour cela, nous avons sélectionné des ouvrages en cherchant à construire des paires par rapport à des critères garantissant une ressemblance. L'éditeur, la collection et la taille de l'ouvrage ont été les trois critères le plus souvent réunis, garantissant une similarité des publics visés par les ouvrages. Par exemple, l'ouvrage « *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales* » de Berland et De Rongé (2013) chez Pearson (édition Pearson éducation) fait la paire avec « *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* » de Thévenet *et al.* (2015) du même éditeur et de la même collection. Autre exemple, l'ouvrage conséquent de contrôle de Hilton *et al.* (2010) est apparié avec celui de Sekiou *et al.* (2001) du même éditeur et de taille similaire. Nous avons effectué cette analyse par paire jusqu'à ce que la lecture de nouveaux ouvrages ne nous apporte plus d'éléments supplémentaires d'analyse et qu'il y ait saturation.

Il est important de noter que l'échantillon des ouvrages tend à correspondre à la perspective dominante dans chacune des matières. Ainsi, des ouvrages comme Cadin *et al.* (2012), dont l'approche est plus originale, convenait moins à notre exercice. L'ensemble des ouvrages choisis ainsi que les critères d'appariement sont fournis dans le tableau 4 suivant.

TABLEAU 4 - APPARIEMENT DES MANUELS UNIVERSITAIRES DE CONTRÔLE DE GESTION ET DE GRH

Titre	Editeur	Collection	Auteurs	Pages	Année	*Critères d'appariement*	Titre	Editeur	Collection	Auteurs	Pages	Année
Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales	Pearson	Pearson Education	Berland et De Rongé	525	2010	*Editeur / Collection / Taille*	**Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines**	Pearson	Pearson Education	Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender	525	2012
L'essentiel du contrôle de gestion	Gualino	Les carrés	Grandguillot et Grandguillot	152	2012	*Editeur / Collection / Taille*	**L'essentiel de la gestion des ressources humaines**	Gualino	Les carrés	Lethielleux	120	2012
Contrôle de gestion	Viubert	Vuibert gestion	Burlaud, Chatelain-Ponroy, Mignon, Teller, Walliser	368	2004	*Editeur / Collection*	**Ressources Humaines**	Vuibert	Vuibert gestion	Peretti	592	2013
Le contrôle de gestion - 4e éd - Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles	Dunod	Management Sup	Löning, Malleret, Méric, Pesqueux	336	2013	*Editeur / Collection / Taille*	**Gestion des ressources humaines - 7e édition - Pilotage social et performances**	Dunod	Management Sup	Martory et Crozet	320	2012
Comptabilité de gestion et contrôle des coûts : Stratégie des décisions en entreprises	De Boeck	Business School	Hilton, Maher et Selto	1169	2010	*Editeur / Taille*	**Gestion des ressources humaines**	DeBoeck	Dbu Sc. Humaine	Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier	900	2001
Le contrôle de gestion	PUF	Que sais-je ?	Berland	127	2014	*Editeur / Collection / Taille*	**La gestion des ressources humaines**	PUF	Que sais-je ?	Le Gall	128	2011
Dictionnaire de gestion : Comptabilité, finance, contrôle	Foucher	La dicotheque foucher	Burlaud, Eglem, Mykita	349	2004	*Type dictionnaire / Taille de l'ouvrage*	**Le dictionnaire des ressources humaines**	Vuibert	Vuibert Dico	Peretti	288	2011

3.2.2 LE TRAITEMENT DES DONNÉES

3.2.2.1 Une recherche par thématique

Une analyse du contenu complet des ouvrages paraissait être une démarche trop coûteuse au regard de l'approche exploratoire de la méthodologie. L'objectif a été double : il s'agissait de déceler les préoccupations de chaque discipline concernant la gestion des effectifs afin d'y ressortir les rôles assignés par les manuels à chaque catégorie d'acteurs. En pratique, l'examen rapide de l'intégralité des ouvrages et la recherche par l'index a permis d'identifier les passages les plus illustratifs. Les cinq thématiques identifiées pour chaque discipline sont reprises dans le tableau 5. Les parties 1.1 et 2.1 du troisième chapitre présentent l'analyse du contenu. Le plan ne reprend pas l'organisation thématique mais s'articule autour des définitions et préoccupations sous-jacentes ainsi que les rôles finalement assignés aux acteurs.

TABLEAU 5 - THÉMATIQUES IDENTIFIÉES DANS LES MANUELS

Gestion des ressources humaines	Contrôle de gestion
Les notions d'emplois, de métiers et de compétences, utile pour décrire le travail ; La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et plus généralement le *staffing* ; Le recrutement, la formation et la gestion de carrière ; La rémunération et la gestion de la masse salariale ; Le climat social en entreprise	La structure de coût d'une entreprise ; Les inducteurs de coûts dans les méthodes de coûts de revient ; La construction budgétaire ; L'analyse des écarts ; Les indicateurs de suivi d'analyse financière générale

3.2.2.2 Un niveau d'appréciation assumé

L'analyse de manuels s'appuie sur un certain niveau d'appréciation concernant le contenu de nos lectures. En effet, afin de faire ressortir les préoccupations de chaque discipline, nous ne nous contentons pas d'exposer le contenu des manuels mais nous portons un avis sur celui-ci. Ainsi, pour chaque partie, nous révélons les intérêts et pointons les carences de chaque discipline. Cet effort d'équilibrage, par l'analyse minutieuse des enjeux qui bordent chaque discipline, permet d'éviter de tomber dans les travers de la prise de position totalement subjective. Nous ne cherchons pas à hiérarchiser la pertinence de ces deux disciplines. Par

ailleurs, les préoccupations et les rôles que nous identifions ne constituent que des repères afin d'observer l'interaction des acteurs en situation, dans le cadre de nos études de cas.

Synthèse de la section 3

Une analyse des manuels universitaires, reflets des rôles assignés aux professions, vient compléter l'étude exploratoire. Il s'agit de révéler les préoccupations et les rôles assignés aux acteurs par les ouvrages de la GRH et de contrôle de gestion. Cette approche par discipline, bien qu'elle soit séparée, permet de fournir des repères utiles afin d'observer en situation la répartition du rôle des acteurs dans le pilotage des effectifs.

Section 4 - La démarche méthodologique des entretiens collectifs exploratoires

La dernière méthodologie exploratoire est apparue pertinente après l'analyse des premiers entretiens individuels et du contenu des manuels. En effet, ces premiers éléments ont mis en exergue des tensions à plusieurs niveaux entre les acteurs du contrôle de gestion et les acteurs des ressources humaines. Outre les préoccupations divergentes de ces disciplines concernant la gestion des effectifs, les entretiens individuels fournissent quelques marques de tensions.

À ce stade, ces tensions restent à confirmer. L'objectif de nos entretiens collectifs est donc d'approfondir cette question. Certes, les entretiens individuels font ressortir quelques positions contrastées entre contrôleurs et acteurs de la GRH, mais celles-ci ne sont pas systématiques non plus. Par ailleurs, Cossette (2004) rappelle que l'étude de schèmes collectifs par l'agrégation de données individuelles est « *une démarche douteuse* » (p. 55). Nous avons donc voulu mettre en place une méthodologie spécifique afin d'évaluer ces tensions : des entretiens collectifs auprès de contrôleurs de gestion et d'acteurs de la GRH. Les intérêts de cette méthodologie sont présentés (4.1) ainsi que la manière de traiter les données recueillis (4.2).

4.1 Intérêts de la méthodologie

4.1.1 Avant-propos et précautions

L'objet de l'étude relative aux tensions entre les contrôleurs de gestion et les acteurs RH est particulièrement compliqué à étudier empiriquement. Plusieurs raisons expliquent cette complexité. Premièrement, des confusions peuvent s'installer entre les termes « fonctions », « services » et « acteurs ». Nous distinguons bien ces trois notions, même si elles se recoupent à plusieurs reprises. Prenons l'exemple des ressources humaines pour expliciter les différences. La « fonction RH » se définit « *au sens du dispositif organisationnel – acteurs et moyens – permettant de mettre en œuvre les actes de la GRH* » (Cadin et Guérin 2015, p. 63). Le service RH correspond à une unité de l'organisation composé d'acteurs RH. Bien que le service et les acteurs RH aient évidemment un rôle primordial pour assurer la fonction RH, celle-ci est également assurée par d'autres services et d'autres acteurs (par exemple, un manager de

proximité, un chef de chantier, etc.). Langevin *et al.* (1995) le rappellent : « *ces services Contrôle de gestion et Ressources Humaines ne constituent donc qu'une composante des fonctions Contrôle de gestion et Ressources Humaines et sont assurées à presque tous les niveaux de l'organisation par les managers* » (p.12). Quant aux acteurs, ils correspondent aux personnes.

Deuxièmement, ces tensions ne sont pas toujours clairement visibles, si tant est que nous soyons d'accord sur la définition de tensions. Une tension correspond, en l'espèce, au phénomène produit par la confrontation d'intérêts divergents, voire contradictoires. Ainsi, le pilotage des effectifs porte des tensions claires entre les disciplines. Or, elles ne se concrétisent pas forcément en situation par des tensions entre les services ou entre les acteurs. De plus, ces tensions s'expriment de diverses manières, parfois dans les discours (comme cela a été quelques fois le cas dans les entretiens exploratoires) ou parfois plus discrètement, dans une certaine gêne que nous avons pu ressentir chez les acteurs.

Enfin, elles s'entremêlent avec d'autres objets de tension. Il arrive par exemple que le service contrôle de gestion soit rattaché plus étroitement à la direction de l'entreprise que le service RH. De ce fait, des rapports hiérarchiques peuvent rendre floues les tensions qui existent entre les deux disciplines.

4.1.2 LES INTÉRÊTS DES ENTRETIENS COLLECTIFS

L'objectif de ces entretiens collectifs est de faire ressortir « *des significations partagées et du désaccord, grâce à la prise en compte des interactions sociales qui se manifestent dans la discussion* » (Duchesne et Haegel 2004, p. 35). Généralement, des positions plus tranchées émergent des entretiens collectifs ce qui permet d'observer la polarisation entre plusieurs groupes. Hlady Rispal et Saporta (2002) rappellent l'intérêt des entretiens de groupe dans l'analyse des « *sources de conflits potentiels entre acteurs* » (p. 130). Pour autant, cette méthodologie est également source de nuance. En effet, lorsqu'un acteur s'exprime, les autres praticiens peuvent réagir, ce qui permet d'ailleurs souvent à l'acteur lui-même de clarifier sa position. Dans les faits, des *verbatim* qu'on pourrait considérer en tant que tels comme très clivants sont nuancés par les discussions qui suivent.

Après avoir parcouru les méthodologies de Wieviorka (1988) et de Cousin et Rui (2011), dans des contextes beaucoup plus conflictuels[49], et par conséquent, avec des protocoles très lourds, nous nous sommes tournés vers des entretiens collectifs plus classiques. Dans notre cas, il s'agit d'effectuer des entretiens entre membres d'une même profession.

Un dernier intérêt concerne la masse de données recueillies lors des entretiens. En six entretiens collectifs, nous collectons les représentations de plus de 30 acteurs. Dans le cadre d'une étude exploratoire dans laquelle on cherche à faire ressortir des grandes pistes pour orienter les études de cas, cette quantité d'informations est intéressante.

4.2 Collecte et traitement des données

4.2.1 L'ÉCHANTILLON

Il s'agit donc de s'entretenir avec des groupes d'acteurs RH et des groupes de contrôleurs de gestion. Par commodité, nous avons organisé les entretiens avec des professionnels en formation continue. En effet, l'IAE de Paris propose un master en « Contrôle-audit » et un en « Management des ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise ». Ainsi, six entretiens avec 6 à 10 personnes, d'une durée d'environ deux heures, ont été effectués : deux avec des acteurs de la RH et quatre avec des contrôleurs. Le tableau 6 liste les différents entretiens effectués.

TABLEAU 6 - RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS COLLECTIFS EXPLORATOIRES

Date	Nb de participants	Durée	Remarques
Master contrôle-audit			
02/2014	8	1h55	
04/2014	6	2h02	Peu de contrôleurs de gestion en fonction
04/2014	6	1h17	Entretien raccourci pour des raisons extérieures
05/2014	7	1h48	
Master Management des ressources humaines			
02/2014	8	1h59	
02/2014	8	2h06	
TOTAL		**11h07**	

[49] Les entretiens Wieviorka (1988) concernent des terroristes et des gouvernants de la région basque.

La constitution et l'homogénéité des groupes interviewés sont des éléments cruciaux de la qualité de l'analyse. Dans notre cas, nous avons été tributaires de la composition des classes de formation continue. Ainsi, les étudiants praticiens intervenaient dans des domaines très variés. Nous pouvons avancer que le matériau porte des référents des deux disciplines différentes (d'un côté les ressources humaines, de l'autre, les métiers du chiffre), mais nous ne pouvons confirmer qu'il ne s'agit que de la position de responsables RH et de contrôleurs de gestion.

Par ailleurs, nous regrettons de ne pas avoir pu organiser des entretiens de confrontation. Ces derniers auraient probablement fourni des éléments intéressants sur les représentations de chacune des familles d'acteurs de l'autre. Ces confrontations n'ont pas pu aboutir à cause des calendriers des acteurs interviewés.

4.2.2 LA CONSTRUCTION DE LA GRILLE

Après avoir présenté rapidement le cadre de notre sujet et nos premiers résultats issus des entretiens individuels, un *brainstorming* sur le terme « effectif » a été effectué avec l'ensemble des participants. Ensuite, chaque participant a été invité à remplir des post-it leur demandant de prolonger l'idem « Bien gérer l'effectif, c'est … ». Chaque post-it ne devait contenir qu'une idée. Les participants sont alors venus présenter et expliciter individuellement chacun de leur post-it. Nous avons cherché à être vigilants aux réactions de chaque participant, en donnant la parole à chaque fois que cela méritait une explicitation. Enfin, des questions spécifiques ont été posées sur les obstacles à cette gestion idéale et sur les relations avec les membres de l'autre discipline. La grille d'entretien est reprise dans l'encadré 2 suivant.

ENCADRÉ 2 - GRILLE D'ENTRETIEN DES ENTRETIENS COLLECTIFS

Présentation de la recherche et du protocole à l'aide du diaporama

Intéresser les participants / Présenter quelques enjeux du sujet / Montrer que ces entretiens sont complémentaires aux études de cas

Recherche sur la détermination de l'effectif cible comme préalable à l'ajustement des effectifs (augmentation ou réduction des effectifs).

Doctorat en 3-4 ans. Nous sommes à mi-parcours. Jusqu'ici : Etude exploratoire (20 entretiens). Nous avons d'abord interrogé des DRH car le sujet semble RH. Pour la grande

majorité, ils ont lié la détermination de l'effectif au processus budgétaire. Nous sommes donc allés interroger des contrôleurs de gestion.

La thèse est composée principalement d'études de cas dans 3 organisations : présence en entreprise, participation à des réunions de discussion sur les effectifs, entretiens, accès à des documents, etc.

➔ Différents résultats intéressants mais nous souhaitons nous focaliser sur un en particulier. *La fonction RH et la fonction contrôle (ou fonction financière) ont des visions différentes de la notion d'effectif. Ces divergences de vision s'articulent dans le cadre de la détermination de l'effectif cible.*

L'entretien collectif auquel vous allez participer se focalise donc sur la question des représentations que vous avez de l'effectif.

Nous ne vous demandons pas de fournir des informations sur votre organisation mais simplement de vos représentations, en tant qu'étudiant en formation continue, praticiens.

L'entretien est filmé afin de pouvoir récupérer toutes les données. Elles seront bien sur anonymes dans le cadre d'une communication publique.

Présentation des participants

Mettre en confiance / Avoir des données pour présenter et analyser les résultats

Représentation de l'effectif

Révéler des représentations partagées et des points de nuance

1- Brainstorming sur le terme effectif et explicitation des termes

2- Méthode des « post-its représentations » : « Bien gérer l'effectif, c'est … » : (Effectif = le nombre de personnes travaillant pour l'organisation). Chacun rempli individuellement un post-it par idée (1 idée → un groupe verbal : pas plus de 10 mots). Chacun peut avoir bien sur plusieurs idées.

Chacun vient présenter ses représentations : « Bien gérer l'effectif c'est anticiper les métiers à risque ». L'intervenant demande d'expliciter et est attentif aux réactions des autres participants.

Synthèse des éléments importants et débats en insistant sur les questions suivantes :

Pensez-vous que ces représentations soient partagées dans vos organisations ?

Selon vous, quels sont les obstacles à cette gestion idéale ?

Quelles relations entretenez-vous avec le service RH ? Le service financier (et le contrôle de gestion) ?

Selon vous, quel est le rôle du contrôleur de gestion / de la RH concernant l'effectif ?

Les entretiens ont été filmés. Le support du *brainstorming* et l'ensemble des post-it ont été récupérés et retranscrits. Un document de synthèse a été rédigé et présenté à plusieurs membres des groupes.

4.2.3 TRAITEMENT DES DONNÉES

Les différentes données ont été codées à l'aide du logiciel *NVivo*. Chaque source (dans notre cas, chaque entretien) est affectée à une caractéristique (dans notre cas, acteurs RH ou contrôleurs de gestion) avant de la coder, l'objectif étant de distinguer les contenus des deux familles d'acteurs. Les *post-it* recueillis ont été triés et comparés. Les échanges durant les entretiens n'ont pas été retranscrits en tant que tels. Leur codage a été effectué directement sur les vidéos, comme le permet *NVivo*.

Un codage thématique a surtout permis de structurer le traitement des données. Les thèmes portent sur les relations entre les acteurs et des éléments d'explication. Le tableau 7 fournit un exemple de synthèse concernant les relations entre acteurs. Les entretiens ont également largement porté sur les causes de ces perceptions et la manière dont elles se formalisaient dans le pilotage des effectifs.

TABLEAU 7 - RÉCAPITULATIF D'UNE DES FORMES DU CODAGE DES ENTRETIENS COLLECTIFS

Regard des / Sur les	**RH**	**Contrôleurs de gestion**
Contrôleurs de gestion	Le regard porté par les RH sur les contrôleurs et leurs rôles dans le pilotage des effectifs	Le regard porté par les contrôleurs sur eux-mêmes
RH	Le regard porté par les RH sur eux-mêmes	Le regard porté par les contrôleurs sur les RH et leurs rôles dans le pilotage des effectifs

Synthèse de la section 4

Pour clôturer l'étude exploratoire, six entretiens collectifs ont été menés avec des contrôleurs de gestion et des acteurs de la RH. Ces entretiens cherchent à faire ressortir les accords et les désaccords de chaque famille d'acteurs. À l'instar des autres méthodologies exploratoires, ces entretiens collectifs fournissent des clés pertinentes avant d'observer les acteurs en situation dans le cadre des études de cas.

Conclusion - Une méthodologie variée pour un objet de recherche peu étudié

Ce chapitre nous a permis de poser les premiers jalons de notre démarche méthodologique. Nous nous inscrivons dans une approche compréhensive, qualitative et plutôt constructiviste. Cette posture est liée à la construction progressive et permanente de la question de recherche, partant d'un questionnement pratique (« *comment chiffre-t-on l'effectif prévisionnel d'une organisation* ? ») pour aboutir à la question de recherche focalisée sur la coordination entre acteurs dans les évolutions des effectifs. Cette question de recherche s'est bâtie au fil des lectures académiques et de l'avancée de notre étude exploratoire que ce chapitre a permis de justifier. La littérature ayant encore peu exploré spécifiquement le rôle des acteurs dans le pilotage des effectifs, l'ensemble de notre travail constitue une recherche exploratoire que nous assumons. Le recours aux entretiens individuels et collectifs, comme première incursion sur le terrain, ainsi que l'analyse des préoccupations des disciplines dans les manuels ont permis de cerner les enjeux principaux de l'objet de recherche, de proposer des pistes de réflexion et de préparer un design de recherche adéquat pour notre étude principale. Après avoir défini précisément le cadrage restreint de ce projet exploratoire, il est temps désormais d'en présenter les principaux enseignements.

Chapitre 3 - Rôles des acteurs de la GRH et du contrôle de gestion dans le pilotage des effectifs

L'importance d'étudier les évolutions des effectifs par le prisme de l'analyse du rôle des acteurs a été mise en lumière. Désormais, il s'agit de décrire les rôles assignés dans les discours et dans les manuels aux acteurs de la GRH et du contrôle de gestion, les deux fonctions intervenant principalement dans le pilotage des effectifs. Le présent chapitre fournit une première approche de cette question en s'appuyant essentiellement sur les données recueillies durant l'étude exploratoire.

Le chapitre est organisé en trois temps. La **première section** décrit les rôles assignés aux acteurs de la GRH alors que la **deuxième** concerne les contrôleurs de gestion. Ces deux premières sections s'articulent autour des deux matériaux issus de l'étude exploratoire (l'analyse des manuels universitaires et les entretiens individuels et collectifs). Elles permettent de révéler les spécificités de ses disciplines au regard du pilotage des effectifs. Enfin, la **troisième section** s'intéresse aux convergences potentielles entre les deux familles d'acteurs. Elle révèle que les tensions identifiées de manière séparée, peuvent être dépassées à plusieurs occasions, sans pour autant remettre en cause la répartition des rôles entre acteurs de la GRH et du contrôle.

Ainsi, ce chapitre permet de dévoiler un premier schéma de répartition des rôles entre les acteurs de la GRH et les contrôleurs. Dans le neuvième chapitre, l'observation des acteurs en situation, issue des deux études de cas, permet de compléter ce schéma et ainsi répondre à la première sous-question de recherche.

Section 1 - Les rôles assignés aux acteurs de la GRH

« *Dans toute direction générale d'entreprise, et en particulier en gestion des ressources humaines, le calcul des effectifs participe intégralement au pilotage de l'entreprise* » (Collin 2015, p. 47). En effet, les ressources humaines correspondent aux « *personnes qui composent une organisation et sont chargées de la faire fonctionner* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 3), autrement dit, bien souvent, aux effectifs de l'organisation. De fait, la gestion des ressources humaines et le pilotage des effectifs sont étroitement liés. Pigeyre et Dietrich (2014) avancent même que la fonction RH est « *en charge de la prévision et de l'ajustement des besoins en ressources quantitatives et qualitatives de l'entreprise* » (p. 115).

Cette section vise à définir les rôles que les manuels universitaires (1.1) et les discours issus des entretiens (1.2) lui attribuent en pratique.

1.1 Les rôles assignés par les manuels

Un manuel universitaire vise à présenter l'ensemble des éléments considérés comme acquis pour le groupe dominant. Pour notre part, les manuels nous permettent de déceler les rôles assignés aux acteurs de la GRH par la discipline. Or, les ouvrages n'abordent pas les rôles de manière forcément explicite. Nous présentons donc d'abord les thématiques étudiées dans les manuels afin de révéler les préoccupations de la discipline au regard du pilotage des effectifs (1.1.1). Ces préoccupations orientent les comportements des acteurs, ce qui nous permet de ressortir explicitement les rôles confiés aux acteurs de la GRH dans le pilotage des effectifs (1.1.2).

1.1.1 Définitions et préoccupations sous-jacentes

Indirectement, tous les thèmes évoqués dans les manuels de GRH ont un lien avec les effectifs. Nous choisissons de nous concentrer sur les thématiques les plus saillantes, celles qui nous paraissent retranscrire le mieux la manière dont la GRH aborde la question des évolutions des effectifs. Cinq sont abordées : les notions d'emplois, de métiers et de compétences, utile pour décrire le travail ; la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et plus

généralement le *staffing* ; le recrutement, la formation et la gestion de carrière ; la rémunération et la gestion de la masse salariale et le climat social en entreprise. Ces thèmes sont abordés en définissant des concepts et en présentant des outils. L'analyse de ces éléments[50] nous permet de ressortir deux préoccupations principales : la GRH considère généralement l'effectif comme un investissement (1.1.1.1) ; la GRH permet de décrire le travail plus finement qu'une donnée chiffrée (1.1.1.2).

1.1.1.1 L'effectif considéré comme un investissement

Le propre de la GRH est de considérer les ressources humaines comme la ressource de l'organisation « *qui l'habite et la fait vivre* » (Le Gall 2011, p. 3). La discipline s'est développée en parallèle de la « *reconnaissance du facteur humain dans l'entreprise* » (Le Gall 2011, p. 10). Ainsi, les auteurs des manuels positionnent la GRH comme une discipline de gestion mais insistent sur le fait qu'elle gère une ressource singulière par rapport aux ressources financières : « *il n'est pas pertinent de réduire la « gestion » aux aspects financiers. Gérer les ressources humaines ne consiste pas seulement à aborder cet aspect important et à ne voir dans la gestion des personnes qu'un profit à court terme ou quelques chiffres. La gestion des ressources humaines, c'est beaucoup plus.* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 5). À ce titre, la discipline se distingue clairement de l'approche financière : « *dans les comptes, les frais de personnel sont des charges, c'est-à-dire des consommations propres à une annuité comptable. Le système a l'avantage de la facilité, de la clarté et de la simplicité. Cependant, il n'est pas tout à fait juste. Les coûts du personnel représentent aussi un investissement, et les compétences, des ressources disponibles pour l'avenir* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 21). Cette divergence de vision se traduit dans la manière d'aborder l'effectif mais également dans l'horizon envisagé par les outils et les préconisations. Quatre thèmes permettent d'illustrer particulièrement la représentation de l'effectif comme un investissement : le recrutement (a), la formation des salariés (b), la gestion de carrière (c) et la gestion de la masse salariale (d).

a) Le recrutement

Le recrutement est un sujet incontournable des manuels de GRH. Le traitement de ce thème illustre l'importance de renouveler les effectifs, voire de les accroitre. En effet, les ouvrages présentent des outils ou des attitudes visant à attirer les meilleurs candidats, les conserver et les

[50] Dans le chapitre 2, le paragraphe 3.2.2.2 renvoie au niveau d'appréciation assumé qui sous-tend cette analyse.

développer afin de profiter du meilleur capital humain. Sekiou *et al.* (2001) définissent le recrutement comme « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* » (p. 227). De leur côté, Martory et Crozet (2008) le présentent comme un « *compromis entre le souhaitable et le possible* ». Dans tous les ouvrages, les auteurs détaillent les enjeux importants du recrutement et les conditions pour réussir un recrutement : une connaissance précise du poste et des compétences attendues, une procédure claire et juste et la préparation à l'intégration du salarié. Les ouvrages présentent les aspects administratifs du recrutement mais surtout, fournissent différentes grilles pour permettre aux décideurs de déceler le candidat qui répond au poste convoité. Le fait de consacrer plusieurs chapitres à cette question montre bien l'importance que la gestion des ressources humaines souhaite mettre dans l'adéquation entre les besoins de l'organisation et la compétence acquise.

b) La formation des salariés

Considérée comme « *un moyen de produire de la compétence* » (Lethielleux 2012, p. 55), le traitement de la formation dans les ouvrages s'inscrit pleinement dans une logique d'investissement : « *il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise* » (Lethielleux 2012, p. 55)[51]. L'organisation doit améliorer la formation des salariés dans le but d'en tirer des bénéfices ultérieurs. Bien que les manuels abordent l'existence de coûts de formation, ils présentent ces coûts comme bénéfiques pour le capital humain et donc la performance de l'organisation.

c) La gestion de carrière

La gestion de carrière désigne « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences* » (Sekiou *et al.* 2001, p. 367). Cette thématique est liée à celle de la gestion des « *talents* » pour lequel Thévenet *et al.* (2015) consacre un chapitre. Il s'agit de mettre en place des processus particuliers pour attirer, garder ou développer des compétences rares. Ici encore, la ressource humaine est clairement considérée comme un investissement. Pourtant, il est intéressant de noter que ces processus ne concernent pas l'ensemble des salariés. La GRH

[51] Un « *investissement* » est un terme financier, signifiant un « *engagement de capitaux dans le but d'en tirer des* « *bénéfices* » *ultérieurs* » (Burlaud *et al.* 2004, p. 208).

segmente le traitement de ces ressources. Les processus comme le recrutement de « *talents* », les plans spécifiques de formation ou la gestion de carrière concernent surtout les emplois les plus stratégiques. Ainsi, une partie de l'effectif semble plutôt exclue de ces processus. Cela amène à nuancer la représentation d'un effectif global considéré par la GRH comme un investissement.

d) La rémunération et la gestion de la masse salariale

Martory et Crozet (2008)[52] ouvrent leur chapitre sur la rémunération et la masse salariale comme suit : « *la rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail.*». Bien les ouvrages évoquent la rémunération comme une charge, les auteurs insistent sur le fait qu'il s'agisse d'un outil de productivité par le biais de la motivation (Lethielleux 2012, p. 84 ; Thévenet *et al.* 2015, p. 211). Le système de rémunération mis en place doit être articulé avec les contraintes financières, en cohérence avec le marché externe, être juste et incitatif en interne. Pour cela, les ouvrages distinguent différentes formes de rémunération sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer. Les coûts engendrés par les charges du personnel, englobées par le terme financier « *masse salariale* », ne sont jamais éloignés des impacts positifs de ces coûts sur l'implication et la productivité des salariés. Ainsi, ces charges sont plutôt appréhendées comme des investissements, certes couteux, mais améliorant la rentabilité de l'organisation. La comparaison avec la manière d'aborder l'effectif en contrôle de gestion est à mettre en parallèle de ces éléments.

La préoccupation première des ouvrages de GRH est donc d'appréhender l'effectif comme un investissement. Par ailleurs, la lecture des ouvrages fait apparaître une deuxième préoccupation de la GRH qui se positionne entre une description précise du travail et des données chiffrées d'ensemble.

1.1.1.2 L'effectif, entre travail singulier et donnée standard

À la différence du contrôle de gestion pour lequel la norme est souvent considérée comme une donnée standard, « *gérer les ressources humaines de l'entreprise, c'est […] comprendre qu'elles sont* a priori *singulières et virtuelles* » (Le Gall 2007, p. 37). Par conséquent, une

[52] Il est important de noter que Martory est l'auteur des ouvrages de référence sur le contrôle de gestion social (Martory 2009; 2010), ce qui explique également cette approche par le couple coût-valeur comme nous le montrons dans la partie 3.2.2

politique RH est contingente à l'entreprise. « *C'est d'ailleurs une des grandes préoccupations de l'enseignement des ressources humaines* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 104). Ainsi, les ouvrages fournissent une catégorisation des actes de travail, permettant une certaine généralisation des situations mais laissant une place pour leur singularité. Ce positionnement se traduit dans un vocabulaire spécifique et des outils fournis dans les manuels.

a) Les notions d'emplois, de métiers et de compétences

Les définitions de notions donnent un premier aperçu de la finesse d'analyse adoptée en GRH. Une entreprise engage un salarié afin qu'il fournisse un travail, au sens d' « *effort, application pour réaliser un ouvrage* » (Peretti 2011). Gérer le travail, en quantité et en qualité, est une des missions de la GRH. « *La description du travail, des compétences, des postes ou des emplois constitue la base de la discipline, comme la comptabilité est celle de la finance* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 33). Ainsi, la discipline a développé plusieurs concepts qui permettent de décrire ou de catégoriser les formes de travail. À ce titre, les termes emplois, postes et compétences sont distingués. En premier lieu, un emploi désigne « *l'ensemble des fonctions qui lui [le salarié] sont confiées, en partage ou à titre exclusif* » (Peretti 2013, p. 164). Quant au poste, il se définit par l'emploi et sa localisation. Il est plus localisé et décrit en termes d'activités. Enfin, la compétence renvoie à un « *ensemble de savoir-faire opérationnels validés* » (Peretti 2013, p. 164). Ces distinctions ont l'intérêt de fournir d'autres façons de décrire les effectifs que la notion chiffrée d'Équivalent Temps Plein (ETP). La GRH fournit ainsi un vocabulaire pour distinguer les formes de travail et lui permettre de remplir plusieurs missions : « *évaluer le travail* », « *gérer les compétences* », « *développer la formation* », « *rémunérer le travail* », etc. (Thévenet *et al.* 2015). Pour remplir ces missions, les acteurs de la GRH ont besoin de notions globalisantes (la gestion des compétences par exemple) mais également de définitions qui se rattachent à une approche de terrain (le poste de travail de X par exemple). **Ces définitions mettent en évidence le niveau d'intervention sur lequel les acteurs de la GRH sont attendus : un niveau relativement vaste allant de la gestion des masses à l'analyse du travail singulier.**

Par ailleurs, des outils spécifiques sont proposés pour spécifier le travail des salariés. Par exemple, l'analyse des emplois se définit comme « *une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, soit sa description et sa spécification* » (Sekiou *et al.* 2001, p. 99). Elle fournit « *une*

information détaillée sur un emploi précis qu'on veut décrire » (Sekiou *et al.* 2001, p. 100). Certains ouvrages détaillent les techniques utilisées : observation du travail, questionnaire aux salariés, entrevues, etc. Selon Sekiou *et al.* (2001), aucune technique n'est suffisante lorsqu'elle est utilisée seule, et aucune ne peut convenir à tous les emplois. Les auteurs informent ainsi des limites d'une standardisation des procédures trop poussée, insistant sur l'aspect singulier de chaque emploi.

b) Quelques repères chiffrés

Pour autant, les ouvrages de GRH ne négligent pas les données chiffrées. Elles sont utilisées à deux niveaux : la définition précise du volume d'effectifs ; et la question des coûts financiers des processus RH.

Concernant le premier point, il s'agit de définir avec précision le contenu des données agrégées qui sont régulièrement utilisées : ETP moyen ; ETP à date ; heures théoriques ; etc. Le traitement par les manuels, déjà présentés dans notre premier chapitre, révèle une approche technique et juridique de ces éléments. Les notions ne sont pas questionnées en tant que données susceptibles d'intégrer des jeux d'acteurs mais simplement comme des définitions juridiques à connaitre pour remplir des formalités administratives comme le bilan social, la déclaration URSSAF, etc. Cette approche renvoie nécessairement à des rôles d'exécution notamment au niveau administratif ou juridique.

Les ouvrages de GRH abordent les questions financières au travers de quelques thèmes[53]. Le plus logique concerne le traitement de la rémunération, objet financier par excellence. Bien que des éléments financiers soient évoqués au niveau de la rémunération individuelle, peu d'ouvrages font référence explicitement au pilotage de la masse salariale globale. À titre d'exemple, dans le chapitre « *Rémunérer le travail* » de Thévenet *et al.* (2015, p. 199), un encadré d'une page et demi y est consacré sur les vingt-cinq pages du chapitre. Les manuels confèrent plutôt aux acteurs de la GRH la charge de déployer un système de rémunération pour maintenir et développer les ressources mais la compétence du pilotage de la masse salariale globale semble laisser à d'autres acteurs.

Par ailleurs, les chapitres qui traitent de la formation se clôturent régulièrement par un questionnement sur l'évaluation de la formation, notamment en termes de coût. Les acteurs RH

[53] Nous mettons dans le cas présent de côté les quelques références au contrôle de gestion sociale puisqu'il fait l'objet du paragraphe 3.1.2 du présent chapitre.

sont invités à prendre en compte les aspects financiers, sans pour autant que la maîtrise des coûts soit prioritaire. Enfin, tous les processus RH sont évalués en termes d'intérêts par rapport au temps consacré. C'est particulièrement le cas pour des processus qui paraissent lourds à mettre en place, comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par exemple. Lorsque les acteurs négligent l'esprit de la démarche, les entreprises peuvent rapidement s'engager dans des processus très lourds et inefficaces. Les ouvrages invitent les acteurs à éviter ce risque, présent dans différents processus de gestion.

Thévenet *et al.* 2015 illustrent finalement bien ce paradoxe : « *la direction des ressources humaines doit à la fois prendre en compte les contraintes économiques de l'entreprise […] et les caractéristiques inhérentes à la nature humaine que l'organisation considère comme des contraintes. En effet, la nature humaine peut se caractériser notamment par l'aléatoire, l'incertitude, le non-maitrisable, l'unicité et la complexité. Il est donc impossible de réduire les hommes à une case que ce soit dans un bilan ou dans un projet de développement, comme la recherche de performance de l'entreprise l'exigerait. En revanche, il est possible d'essayer de réguler et de maîtriser les coûts et gains humains si on garde à l'esprit que ces chiffres ne représentent que la partie visible et maîtrisable de l'action et de la performance humaine* » (p. 99).

En somme, la manière d'aborder différentes thèmes liés aux effectifs dans les ouvrages de GRH fournit un premier cadre concernant les rôles assignés aux acteurs de la GRH. En effet, une partie de l'effectif étant considéré comme un investissement, ils auraient pour mission de développer ces ressources. Par ailleurs, la façon de définir et de traiter les effectifs, à l'aide de notions spécifiques comme l'emploi ou la compétence, mais rapporté à peu de données chiffrées, semble exclure les acteurs du pilotage global des effectifs. En effet, les ouvrages peinent à évoquer explicitement la notion de coût. Cette tendance provient de la difficulté à formaliser et à valoriser les profits engendrés par la fonction RH (Thévenet *et al.* 2015, p. 99). Ainsi, les acteurs de la GRH doivent faire face à des « *tensions et contradictions* » (Cadin *et al.* 2012, p. 77) parce qu'ils sont parfois confrontés à des objectifs que semblent divergents. « *Les politiques de GRH sont assaillies d'injonctions contradictoires : maintenir la paix sociale vs faire des économies, prévoir les évolutions nécessaires à moyen terme vs développer l'adaptabilité à court terme, développer les compétences des salariés vs limiter les coûts…* » (Cadin *et al.* 2012, p. 676).

Ce premier cadrage concernant les rôles assignés aux acteurs provient de l'analyse des définitions et des préoccupations des ouvrages. Désormais, revenons sur les rôles explicitement abordés concernant le pilotage des effectifs.

1.1.2 LE RÔLE DES ACTEURS DANS LE CHIFFRAGE ET LE PILOTAGE DES EFFECTIFS

Bien que les ouvrages mettent en avant le rôle prépondérant de la GRH dans le chiffrage et le pilotage des effectifs[54], ils n'allouent effectivement que deux rôles aux acteurs : le développement d'un capital humain dans des conditions très limitées (1.1.2.1) et des missions d'exécution dans le pilotage des effectifs (1.1.2.2).

1.1.2.1 La GRH pour développer une partie des ressources humaines

Bien que l'effectif semble être abordé comme un investissement, le traitement précis des missions des acteurs RH révèle que cette vision est limitée à quelques cas délimités. Le recrutement, la formation et la gestion de carrière sont illustratifs puisqu'ils ne concernent pas de la même manière les différentes catégories de salariés. L'objectif de ces missions n'est pas de développer les ressources humaines en soi mais de chercher à fournir à l'organisation « *le nombre adapté de personnes, qui possèdent les qualifications adéquates pour assurer le besoin de la production* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 97).

Qu'on l'appelle « *gestion catégorielle* » des ressources humaines (Cadin *et al.* 2012, p. 164) ou « *segmentation de la GRH* » (Dietrich et Pigeyre 2016), ce processus ne cesse de se développer, remettant en cause l'analyse du personnel « *comme un groupe homogène* » (Dietrich et Pigeyre 2016, p. 43). En ce qui concerne le pilotage des effectifs, Atkinson (1984, p.26) montre la manière dont le personnel est scindé en trois groupes soumis à des flexibilités différentes. L'ajustement quantitatif des effectifs ne concernerait pas le noyau dur, celui constitué des compétences déterminantes pour l'entreprise. Par contre, les deux autres catégories sont soumises à une flexibilité quantitative et ne profitent pas de politiques ambitieuses de formation et de gestion de carrière.

Pour notre part, il en ressort que la vision de l'effectif, observé comme un investissement à conserver, voire à développer, ne peut être généralisée à l'ensemble des salariés, bien que les manuels de GRH fassent peu de distinctions. Les missions

[54] « *Dans toute direction générale d'entreprise, et en particulier en gestion des ressources humaines, le calcul des effectifs participe intégralement au pilotage de l'entreprise* » (Collin 2015, p. 47).

d'ajustement quantitatif et qualitatif sont essentiellement centrées sur le développement des ressources stratégiques de l'entreprise. En ce qui concerne le reste des salariés, les manuels évoquent peu le rôle de la GRH. Les ressources stratégiques étant peu soumis aux ajustements quantitatifs, la GRH semble confiner à une fonction d'exécution pour toutes les augmentations ou réductions des effectifs.

1.1.2.2 La GRH, une fonction d'exécution dans les ajustements quantitatifs des effectifs

Le chiffrage quantitatif est clairement évoqué dans les ouvrages RH notamment par le prisme de la planification des RH ou la gestion prévisionnelle des effectifs (Martory et Crozet 2008; Peretti 2011). Des ouvrages spécifiques y sont d'ailleurs consacrés (Wils *et al.* 1991) ce qui montre que le niveau des effectifs est considéré comme une compétence de la GRH. Selon Sekiou *et al.* (2001), la planification des RH regroupe « *l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies court, moyen et long termes.* » (p. 70). L'accent est mis sur l'intérêt d'une telle planification (Sekiou *et al.* 2001, p. 71). Pourtant, les ouvrages fournissent peu d'éléments concrets sur la manière de chiffrer l'effectif prévisionnel. La description se fait en deux étapes. Dans un premier temps, il s'agit de comptabiliser les ressources en présence, puis de les corriger par les évolutions connues (fin de contrat, mutation) et prévisionnelles (départs en retraite, décès et démissions). Ensuite, ce volume doit être comparé au « *besoin théorique à moyen terme* » (Thévenet *et al.* 2015, p. 163), sans que celui-ci ne soit explicité. Les auteurs restent sur des affirmations de type : « *Par exemple, […] on prévoit que, dans une année, le service production passera de 52 à 72 personnes, ce qui nécessitera l'embauche de 20 nouvelles personnes.* » (Sekiou *et al.* 2001, p. 79). Seuls les ouvrages de Peretti (2013) et Sekiou *et al.* (2001) évoquent clairement des méthodes de chiffrage des effectifs cibles. Peretti (2013) présente des méthodes de régression mettant en relation l'effectif et certains indicateurs (volume de ventes, de production, durée moyenne du travail, etc.) alors que Sekiou *et al.* (2001) consacrent deux pages (p. 88 et 89) aux techniques utilisées pour chiffrer les effectifs cibles. Ils distinguent trois techniques. La première s'appuie sur l'avis d'un ou de plusieurs experts, dont le rôle est de déterminer les besoins en effectifs. La deuxième consiste à recueillir l'information à l'intérieur des unités de production de l'entreprise. Cette technique est décrite en dix lignes, évoquant très succinctement les avantages et les limites de celle-ci. Enfin, la

troisième méthode détermine l'effectif sur la base de facteurs, unique ou multiples, comme le niveau des ventes, le PNB, le revenu personnel, la croissance industrielle du secteur d'activité, le taux de chômage, etc. À ces deux exceptions près, les ouvrages n'abordent pas le passage entre un volume d'activité et les besoins en effectif et aucun ratio de correspondance n'est abordé. Dans les faits, les ouvrages donnent peu d'éléments sur le point le plus important : la construction de la cible. Ils fournissent des outils pour prévoir les effectifs mais n'abordent pas les politiques stratégiques d'évolution des effectifs. La GRH semble se contenter d'être une fonction qui gère les évolutions des effectifs, mais sans participer aux décisions stratégiques qui entrainent ces ajustements. Sekiou *et al.* (2001) nous le confirment : « *Elle [La planification des RH] attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation. Les décisions de GRH sont totalement dépendantes des décisions issues des autres fonctions (marketing, recherche et développement, production, finance, ...)* » (p. 96).

En revanche, les ouvrages présentent en détail les modalités d'ajustement. Comme nous l'avons vu, le recrutement fait l'objet d'un chapitre dans chaque ouvrage, présentant les modalités pratiques d'un recrutement réussi. Du reste, d'autres modalités d'ajustements sont présentées, le plus souvent décrites sur le plan juridique (le licenciement, la gestion et l'aménagement des temps de travail, le recours à l'intérim, etc.).

Les écarts entre les besoins et les ressources réelles ne sont pas comblés uniquement par des ajustements quantitatifs. Les ouvrages présentent différents outils pour identifier les écarts en termes de compétences.

Synthèse du paragraphe 1.1

En définitive, les manuels attribuent à la GRH le rôle de maintenir et développer une partie de la main d'œuvre. L'effectif, considéré comme un investissement profitant à l'organisation fait l'objet d'une attention particulière. Les manuels fournissent des outils et des méthodes pour développer les capacités des effectifs considérés comme stratégiques. Pour autant, en ce qui concerne le chiffrage des effectifs, la GRH serait plutôt absente, peinant à mettre en valeur, autrement que par des aspects financiers les spécificités du capital humain.

1.2 Les rôles attribués par les acteurs

L'analyse précédente s'appuie uniquement sur le contenu de manuels universitaires. Désormais, il est temps de la confronter aux discours des acteurs. Notre étude exploratoire a permis de les rencontrer, dans le cadre d'entretiens individuels et collectifs. Deux éléments ressortent : le rôle d'exécution des acteurs RH est confirmé (1.2.1) ; puis, le propos s'élargit vers une remise en cause des apports stratégiques de la GRH (1.2.2).

1.2.1 Les acteurs RH confinés généralement à des rôles d'exécution

Au sujet de la détermination de l'effectif, la parole des acteurs semble confirmer l'analyse des manuels : les acteurs demeurent cantonnés à des rôles d'exécution :

> « *La chaine RH n'est que très peu consultée dans les décisions de réorganisation et donc dans la détermination de l'effectif. La dimension budgétaire est de plus en plus importante. Le RH est donc là pour accompagner les décisions.* »
>
> ***RRH dans un ministère public***

> « *Les RH interviennent dans la définition de la masse salariale mais l'effectif revient à la direction générale.* »
>
> ***DAF d'une entreprise industrielle dans le secteur médical***

Les contrôleurs de gestion ont tendance à exclure la GRH des processus de décision et à considérer la discipline comme un appui pour accompagner les augmentations ou les réductions des effectifs, décidées en amont.

> «*La RH, c'est une fonction support d'aide au recrutement, à la gestion du personnel mais le choix des effectifs cible, ça reste la fonction financière qui les fixe par les coûts.* »
>
> « *-5%, ce n'est pas forcément le contrôle de gestion qui le décide. Par contre, c'est à la RH de s'arranger pour que ce soit possible.* »
>
> « *Ça ne va pas être le service RH qui définit l'effectif objectif. La RH, ça va être un élément qui va travailler sur les qualifications, sur la gestion des compétences, sur les embauches, l'adéquation entre besoin et ce qu'on met en place. La cible, ce n'est pas le RH.* »
>
> ***Entretien collectif contrôle***

Autrement dit, le volume d'emplois n'est pas défini par la RH, qui ne se charge que de le transposer en masse salariale à l'aide des informations qu'elle possède sur les salaires et les

autres éléments de rémunération. Sur le chiffrage, la RH ne semble pas avoir de missions stratégiques. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de supprimer des emplois :

> « *Le DRH joue un rôle minime dans la décision.* »
>
> ***Consultant auprès des comités d'entreprise***

Lorsqu'on demande aux RH leur rôle dans le chiffrage des effectifs, on pourrait s'attendre à ce qu'ils valorisent leur degré d'implication au niveau stratégique. Pourtant, il ressort assez clairement leur rôle secondaire et leur dépendance à la fonction financière.

> « *Pour un recrutement, la validation se fait par la DAF, le directeur du site puis la RH doit recruter mais il n'a pas son mot à dire.* »
>
> ***Entretien collectif RH***

> « *Si le DAF dit « y a pas le budget », le DRH écoute. On ne peut pas dire qu'ils sont au même niveau.* »
>
> ***Entretien collectif RH***

Pour autant, les échanges font ressortir une spécificité vantée par les acteurs RH. Selon eux, leur rôle est « *plus complexe que les financiers* » car ils doivent gérer des paramètres variés (aspects réglementaires, psychologiques, financiers, etc.). Cette spécificité entraine une aspiration à « *ne pas se limiter aux aspects financiers* » et avoir une vision plus large de l'organisation. En pratique, ils accepteraient d'être relégués à des fonctions d'exécution concernant les ajustements quantitatifs des effectifs.

Le déséquilibre entre ces deux disciplines semble être dépendant de la situation financière de l'organisation.

> « *Quand tout va bien, il y a équilibre entre RH et CDG, mais quand ça va mal, vous pouvez essayer de mettre des objectifs RH, ils ne seront pas écoutés. Les objectifs financiers seront sur le devant.* »
>
> ***Entretien collectif RH***

> « *En période de crise, [les RH] sont les pires coupeurs de tête et tout. Quand tout va bien, ils recrutent, c'est un peu les rois.* »
>
> ***Entretien collectif contrôle***

Certains de ces résultats rejoignent ceux de Beaujolin (1997). Au sujet des décisions de suppression d'emplois, l'auteure avance que « *le raisonnement financier est construit par les directions financières et de la stratégie, qui définissent ce qu'il faut faire (réduire les effectifs de y%, abandonner une activité, fusionner des activités). C'est à la Direction des Ressources Humaines (DRH) que l'on confiera la charge d'élaborer des modalités générales*

d'accompagnement en lui demandant comme on peut –socialement et juridiquement – faire » (p. 59). Bien que les ouvrages fassent régulièrement référence à la « *gestion stratégique des ressources humaines* », la situation semble de pas avoir évolué en matière de détermination des effectifs depuis les travaux de Beaujolin à la fin des années 1990. Focalisé sur le rôle du DRH, les travaux de Barès et Cornolti (2006) le confirment très clairement : « *Dans toutes les organisations étudiées, les DRH sont exclus du processus qui préside au choix de supprimer des emplois* » (p. 54). Les auteurs concluent en considérant le DRH comme « *un simple exécutant surchargé de travail et confronté à la pression des différentes parties prenantes* » (p.57).

Cette véritable remise en cause du rôle « stratégique » de la fonction RH est confirmée dans d'autres travaux qui nuancent largement la professionnalisation de la fonction RH (Guérin *et al.* 2009). Les auteurs parlent de « *scepticisme quant à l'effectivité stratégique de la fonction [RH]* » (Pigeyre et Dietrich 2014, p. 116), de « *l'illusion d'une convergence des caractères stratégique et professionnel* » (p. 119), les membres de la fonction RH, peinant à *« participer à – si ce n'est à influencer – la stratégie des entreprises* » (Guérin *et al.* 2009, p. 111).

En ce qui concerne les évolutions des effectifs, si les résultats de Beaujolin (1997 ; 1999) semblent se confirmer, on sait peu de choses sur le rôle de la GRH en contexte de croissance. Le balancier de rôle entre un contrôle qui dominerait quand l'entreprise est en difficulté et une GRH qui deviendrait plus influente lorsque la situation s'améliore est esquissé dans le discours des acteurs mais n'est pas étayé, à notre connaissance, par des recherches. Nos études de cas permettent d'aborder ces thématiques de manière plus approfondie.

1.2.2 Une remise en cause des apports stratégiques de la GRH par les contrôleurs

De leur côté, les contrôleurs expriment une démarcation avec les acteurs RH. Tout d'abord, ils fustigent les DRH « *coupeurs de tête* ». Dans certains propos, on retrouve une forte tension envers les DRH qui « *en période de crise* » sont « *les pires* ». Pour les contrôleurs, la critique est d'autant plus forte que la GRH aurait la prétention d'être « *plus sociale* » que les métiers du chiffre. De manière plus approfondie, les contrôleurs de gestion portent un regard critique sur la discipline même de la GRH et sur l'évolution qu'a connu la fonction RH.

1.2.2.1 Un questionnement de la légitimité de la GRH

Les apports en termes juridiques de la GRH sont clairement admis. En ce qui concerne les autres dimensions, les avis sont plus partagés.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu, la GRH a l'ambition de fournir des notions qui permettent d'analyser le travail des salariés. Or, les contrôleurs interrogent à plusieurs reprises la pertinence de cette analyse. En effet, ils pointent la méconnaissance technique du métier de base de l'entreprise par les acteurs de la RH et n'évoquent pas la spécificité de l'expertise RH. À ce titre, le statut du DRH sert souvent d'illustration. Bien qu'il soit censé connaitre les ressources humaines de l'organisation, sa place dans l'organigramme, proche ou dans le comité de direction (nous y reviendrons), l'empêcherait d'avoir une connaissance suffisante du travail des salariés. La taille de l'organisation est évidemment un facteur de cet éloignement. Le reproche d'une distance trop importante avec la « réalité du terrain » est courant et rejoint les travaux de Dujarier (2015) sur les « *planneurs* ». Il s'agit de cadres qui mettent en place des dispositifs de contrôle totalement déconnectés de la finesse de l'activité réelle.

En questionnant l'apport réel de la GRH pour analyser le travail, les contrôleurs remettent en cause l'utilité des préoccupations spécifiques de la discipline. Ainsi, si la GRH n'a pas de connaissance sur le métier, les acteurs financiers considèrent qu'ils peuvent piloter les effectifs directement avec les managers opérationnels qui sont proches du terrain, et connaissent donc, les spécificités des métiers.

1.2.2.2 De la difficulté à valoriser la valeur ajoutée de la GRH

Le deuxième reproche formulé est également assez habituel. Selon les contrôleurs, les acteurs RH ont du mal à valoriser la valeur ajoutée des politiques RH. En effet, ces dernières n'ont pas toujours d'impacts directs sur les indicateurs financiers. Dès lors, les contrôleurs considèrent que tout ce qui ne ressort pas des données agrégées n'est pas « valorisé », justifiant ainsi l'exclusion du pilotage quantitatif des effectifs des acteurs RH.

Ce reproche rejoint les problématiques évoquées dans l'analyse des manuels sur la capacité de la GRH à valoriser les aspects RH dans les outils de pilotage traditionnels[55]. Cette carence en GRH a souvent entrainé des reproches chez les financiers, comme le montre Hammonds

[55] Le constat est d'ailleurs l'un des fondements du contrôle de gestion sociale traité dans la 3.2.2.

(2005). Reprenant tous les arguments à charge contre les acteurs de la RH, l'auteur insiste sur le manque de lien entre la discipline et la recherche de prospérité économique.

Synthèse section 1

L'analyse du contenu des manuels universitaires et de la parole des acteurs permet d'appréhender le rôle de la GRH dans le pilotage des effectifs. Il semble confiné à un rôle d'accompagnement des ajustements quantitatifs. En plus de confirmer un résultat datant de la fin des années 90 (Beaujolin 1997 ; 1999), ce constat révèle trois éléments intéressants. Tout d'abord, la manière d'aborder le pilotage des effectifs dans les manuels semble conférer ce rôle d'exécution, alors qu'on pourrait s'attendre à ce que les ouvrages spécialisés prétendent à plus d'ambition. De plus, ce rôle peu stratégique renvoie à une problématique plus vaste concernant la capacité de la GRH à mettre en avant ses préoccupations dans les organisations. Enfin, la question du rôle de la GRH dans les ajustements à la hausse des effectifs n'a pas été abordée dans les manuels alors qu'elle pose une question importante : la limitation aux fonctions d'exécution de la GRH ne s'inscrit-elle que dans des contextes de réductions d'effectifs ?

Section 2 - Les rôles assignés aux acteurs du contrôle de gestion

2.1 Les rôles assignés par les manuels

Après avoir analysé le contenu des ouvrages de gestion de ressources humaines, nous nous attelons aux ouvrages de contrôle. À l'instar de la partie consacrée à la GRH, nous exposons les définitions abordées par les ouvrages de contrôle en lien avec le pilotage des effectifs et en dévoilons les préoccupations sous-jacentes (2.1.1). Ce premier travail nous permet de présenter les rôles attribués aux contrôleurs de gestion par les manuels (2.1.2).

2.1.1 Définitions et préoccupations sous-jacentes

Intégrer toutes les dimensions du contrôle de gestion dans une seule définition semble difficile (Berland 2014, p. 5). Alors que le contrôle de gestion pourrait être défini simplement comme « *le pilotage de la performance de l'entreprise* » (Grandguillot et Grandguillot 2013, p. 15), Anthony (1993) le définit comme « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* » (p. 35). Cette influence se fait par le biais de « *données chiffrées financières et non financières* » (Berland 2014, p. 3) et se formalise par des dispositifs d'alerte, d'analyse, d'anticipation et de suivi. Selon Bouquin (2011), la norme de résultat est au cœur du processus de contrôle induisant des normes de comportements qui s'intègrent à des jeux de pouvoir et de régulation.

Les manuels traitent la question de l'effectif dans cinq thématiques différentes : la structure de coût d'une entreprise ; les inducteurs de coûts dans les méthodes de coûts de revient ; la construction budgétaire ; l'analyse des écarts ; les indicateurs de suivi d'analyse financière générale. L'analyse de ces thèmes nous permet de mettre en avant deux préoccupations spécifiques au contrôle : les effectifs sont plutôt considérés comme des charges (2.1.1.1) qui doivent donc être réduites ou flexibilisées (2.1.1.2).

2.1.1.1 L'effectif considéré comme une charge

Sur les cinq thématiques que nous avons repérées, quatre traitent de l'effectif comme une charge. Cette représentation provient principalement de la présence en comptabilité de charges

du personnel au compte de résultat. Présentes en charges, elles viennent réduire le résultat de l'exercice. Cette représentation est largement ancrée dans les définitions et les outils du contrôle. Plusieurs exemples peuvent être illustratifs.

Premièrement, le niveau des effectifs est questionné au travers de l'analyse de la structure de coût de l'entreprise. Les charges du personnel, représentant entre 30 et 80% des charges totales, « *doivent être observées avec attention* » (Goujet *et al.* 2007, p. 37). Elles sont toujours citées lorsqu'une liste de coûts est proposée (Grandguillot et Grandguillot 2012, p.42 ; ou Berland et De Rongé 2013, p. 156[56]). La répétition de l'évocation des coûts accompagnée d'exemples liés aux ressources humaines (main-d'œuvre directe, salaires d'encadrement, commissions sur ventes, etc.) participe à ancrer les effectifs dans la catégorie des charges.

Deuxièmement, la construction budgétaire évoque le chiffrage des effectifs. Outil très répandu dans les organisations, chaque manuel confère un chapitre à la construction budgétaire. Les différentes étapes de construction sont détaillées. Après avoir défini le volume à produire dans le budget de ventes, l'entreprise doit construire son budget de production. Il s'agit notamment de chiffrer les effectifs nécessaires pour produire les biens et les services à vendre. Cette étape importante est traitée de deux façons différentes. Dans une partie des ouvrages, la question de la correspondance entre volume d'activité et effectifs n'est pas considérée comme problématique (Löning *et al.* 2013 ; Berland et De Rongé 2013[57]). Dans d'autres, certaines techniques de correspondance sont évoquées, notamment l'utilisation de ratios. **Pour autant, les effectifs sont toujours considérés comme une consommation de coût comme une autre, sans prendre en compte les problématiques spécifiques de la dimension humaine de la ressource.** Plusieurs ouvrages de contrôle évoquent tout de même la place des acteurs dans la construction du budget, notamment par des moments d'échanges formalisés. Le processus budgétaire conduit « *les différents services à se coordonner* » (Berland et De Rongé 2013, p. 283). L'approche dépasse l'utilisation stricte de l'outil budgétaire pour s'intéresser aux interactions entre acteurs dans le cadre d'un processus formalisé. Il n'en demeure pas moins que cette perspective relationnelle prend une place bien moins importante que la description technique de l'élaboration des budgets et de l'analyse des écarts.

Par ailleurs, le nombre d'heures de main d'œuvre est souvent utilisé comme un inducteur de coût, permettant de répartir les charges indirectes sur les objets de coût. Derrière ce

[56] Deux exemples sont fournis parmi tant d'autres.

[57] « *Une fois le niveau de production choisi, il est possible de préciser l'utilisation prévisionnelle des moyens concernant : les consommations prévisionnelles de matières ; la main d'œuvre productive nécessaire ; …* » (p. 289).

mécanisme technique, on considère que les coûts indirects varient proportionnellement aux heures de main d'œuvre. Ainsi, une forte consommation d'heures de main d'œuvre accroit le coût imputé sur le produit et d'une certaine manière, pénalise sa performance avérée. Comme cela est le cas lorsque l'effectif est considéré comme une charge, l'utilisation de ressources humaines est appréhendée péjorativement.

Enfin, que ce soit dans l'analyse des écarts ou les indicateurs de suivi de la productivité, une vision quantitative (et péjorative) des effectifs est mise en avant. L'écart sur effectif est défavorable si les effectifs sont plus importants que ce qui était prévu. Le ratio de productivité, dans lequel le niveau d'effectif est habituellement au dénominateur, peut être amélioré en réduisant les effectifs. Dans le cas présent, les préoccupations sous-jacentes sont claires : le contrôleur de gestion doit signaler tous les accroissements d'effectif, puis avancer des explications[58] et des mesures correctives telles la réduction des effectifs.

Une seule thématique ne traite pas de l'effectif comme une charge. Il s'agit des tableaux de bord prospectifs. Dans leur présentation, un axe est consacré à l'« *apprentissage organisationnel* », renvoyant à des éléments de ressources humaines. Les exemples d'indicateurs évoquent l'effectif de manière plus variée : le pourcentage des investissements consacrés à la formation des salariés, taux de fidélisation des salariés, le temps de formation moyen par salariés, l'absentéisme, etc. (Burlaud *et al.* 2004). En somme, le contrôleur de gestion est invité à s'intéresser à des dimensions plus variées des ressources humaines. Pour autant, dans les ouvrages de contrôle de gestion, la démarche est encore relativement discrète.

Ainsi, considéré comme une charge pour l'entreprise, le contrôle de gestion oriente les pratiques vers une réduction ou une flexibilisation de ces charges.

2.1.1.2 Une charge à réduire ou flexibiliser

Le contrôle de gestion est parfois défini comme « *un moyen de mise sous tension de l'organisation* » (Coucoureux et Cuyaubère 2014, p. 35). Ainsi, le fait de considérer les effectifs comme une charge entraine une pression à la baisse sur les effectifs, ainsi qu'une recherche de flexibilité. Cela ressort dans plusieurs thématiques traitées dans les manuels.

[58] Une augmentation des effectifs peut être volontaire. Dans ce cas, le contrôleur cherche à mettre en avant les bénéfices économiques futurs de cet accroissement.

a) La structure de coût

Tout d'abord, l'analyse de la structure de coût s'inscrit dans une recherche de réduction et de flexibilisation. Tous les ouvrages définissent la notion de coût, élément central en contrôle de gestion et décrivent la distinction unanimement reprise entre les charges fixes et les charges variables. Cette distinction permet d'aborder la problématique du seuil de rentabilité qui vise à définir le volume de ventes couvrant l'ensemble des charges fixes et ainsi d'atteindre un profit nul. Toutes les ventes supplémentaires créent du bénéfice puisque le prix de vente est logiquement supérieur aux charges variables. Ainsi, plus les charges fixes sont élevées, plus le seuil de rentabilité est élevé. Dans un environnement présenté comme de plus en plus incertain, « variabiliser » la plupart des charges est souvent présenté comme un enjeu stratégique pour l'organisation. **En effet, l'entreprise est invitée à flexibiliser sa main d'œuvre afin d'avoir le point mort le plus bas possible.** Bien que les auteurs distinguent les charges fixes et variables dans les charges du personnel, ils évoquent essentiellement les effectifs comme des charges variables, par le biais des unités de « *main-d'œuvre directe* » « *consommées* » pour la fabrication de chaque produit. Hilton *et al.* (2010) interrogent tout de même le caractère variable des charges du personnel. Dans la mesure où certaines directions s'efforcent de « *conserver un personnel relativement stable pour des motifs tant stratégiques que sociaux.* » (p. 810), les auteurs préconisent de considérer ces charges dans les charges de structure. La distinction n'est pas anodine dans le sens où le traitement n'est pas le même. Les charges variables sont censées évoluer proportionnellement au volume d'activité, une variation de la demande entrainant ainsi un ajustement direct des effectifs. Lorsqu'on les considère comme des charges fixes, il s'agit plutôt de chercher à vendre un volume qui permet de couvrir au minimum ces charges.

b) La maitrise des coûts

La question de la performance est traitée à chaque chapitre, la « *maitrise des coûts* » est une expression omniprésente. Concernant les charges d'effectifs, elle renvoie souvent à une réduction de la charge, bien que certains ouvrages insistent sur l'importance du couple coût-valeur. Ainsi, Jacquot et Milkoff (2011) avancent que la maitrise d'un coût « *peut consister à le réduire, à condition de ne pas réduire sa valeur* » (p. 313). Or, les ouvrages de contrôle, comme nous l'avons vu, évoquent peu l'effectif sous l'angle de la valeur.

c) Les indicateurs de suivi d'analyse financière

Le contrôle de gestion entretient des liens étroits avec l'analyse financière. Les ouvrages présentent donc régulièrement des indicateurs financiers de suivi. À ce titre, plusieurs ratios sont constitués de données chiffrées sur l'effectif : nombre d'effectifs, charge du personnel, heures travaillées, etc. Deux utilisations peuvent être distinguées. Dans la première, le ratio est composé d'une donnée comptable (habituellement les charges du personnel), traduisant clairement la représentation comptable de l'effectif dans laquelle il correspond à une charge qui vient grever le résultat. Dans le second cas, l'effectif est une donnée placée au dénominateur d'un ratio de productivité : chiffre d'affaires / effectif ; Valeur ajoutée / nombre d'heures travaillées. **Dans les deux cas, les ratios sont d'autant meilleurs que l'effectif est faible, invitant, encore une fois, le contrôleur à signaler tout glissement concernant les effectifs, voire orienter les ajustements vers une compression des effectifs.**

En définitive, les ouvrages de contrôle insistent plus sur ce que les effectifs coûtent que sur ce qu'ils rapportent. Selon Burlaud (2012), la problématique est plus globale mais se vérifie en ce qui concerne les effectifs : « *[…] on ne gère que ce que l'on voit. Or la comptabilité de gestion ne montre pas tout et, occultant une partie de la réalité, elle n'est pas neutre. Si elle montre assez fidèlement ce que coute une décision, en revanche, elle peine à montrer ce qu'elle rapporte. Autrement dit, elle mesure mieux l'input que l'outcome. Ceci est particulièrement vrai, comme nous l'avons vu, à propos des ressources humaines car le chemin qui va de la charge (le salaire brut chargé plus d'éventuels autres coûts de fonctionnement) au produit (la richesse créée par le salarié pendant son temps de travail) est complexe, variable, imprévisible* » (p. 894). Colasse (2011), en évoquant la place des ressources humaines dans les états financiers, confirme l'idée en comptabilité générale : « *[…] une charge, ça se réduit, éventuellement par des licenciements ou des délocalisations ; une dette, ça s'évite et le risque afférent se transmet ; par contre, un investissement, ça s'entretient sur sa durée de vie* » (p. 162).

2.1.2 LE RÔLE DES ACTEURS DANS LE CHIFFRAGE ET LE PILOTAGE DES EFFECTIFS

Les préoccupations qui ressortent des ouvrages de contrôle participent à allouer des rôles aux contrôleurs de gestion. Nous en avons identifié deux : la détermination quantitative du volume d'emplois (2.1.2.1) et une attention continue des effectifs au regard des problématiques de maitrise des coûts (2.1.2.2).

2.1.2.1 La détermination quantitative du volume d'emplois

Tous les ouvrages renvoient le contrôleur de gestion à des tâches liées au processus budgétaire. Ainsi, « *la traduction [des] objectifs de [chaque département ou unité] en termes financiers* », « *la définition des moyens à engager pour chaque objectif* » (Berland et De Rongé 2013, p. 109) se confondent, dans le cadre du chiffrage de l'effectif, à la détermination quantitative du volume d'emplois (« *les moyens à engager* »). Cette attribution, sans qu'elle soit particulièrement détaillée dans les ouvrages de contrôle, est d'une importance considérable. Couplée à la mission principale du métier de contrôleur, à savoir « *contribuer à l'amélioration du résultat de l'entreprise* »[59], il apparait que l'approche conduit à l'optimisation des effectifs sur un horizon similaire au « *résultat de l'entreprise* », autrement dit, l'horizon comptable. Autrement dit, la mission du contrôleur consistant à déterminer l'effectif cible des unités de l'organisation est imprégnée par la représentation de l'effectif en comptabilité.

2.1.2.2 La vigilance continue sur les évolutions des effectifs

Par ailleurs, les missions confiées aux contrôleurs concernant le « *suivi permanent des résultats de l'activité* », « *l'analyse des écarts* », « *l'analyse approfondie des causes des déviations* » et la mise en place « *d'indicateurs de gestion significatifs* » (*ibid*, p. 109) s'inscrivent, dans le cadre du pilotage des effectifs, dans une vigilance continue au regard des évolutions des effectifs. Une nouvelle fois, les représentations de l'effectif en comptabilité et en contrôle orientent les contrôleurs vers la compression, voire la diminution du volume d'emplois.

Synthèse du paragraphe 2.1

À quelques exceptions près, l'effectif est considéré dans les manuels comme une charge, lui conférant une représentation plutôt péjorative. Qu'il s'agisse de considérer l'effectif comme une charge à réduire ou flexibiliser ou comme un moyen dont la réduction améliorerait les ratios de productivité, les manuels orientent vers l'optimisation du volume d'emplois. Le contrôleur de gestion a pour mission de déterminer quantitativement l'effectif nécessaire et à assurer un suivi strict des évolutions.

---

[59] Selon l'APEC (*ibid*, p. 112).

2.2 Les rôles attribués par les acteurs

Le contenu de manuels universitaires nous a donné des premiers éléments sur les rôles assignés aux contrôleurs de gestion (et aux fonctions financières plus généralement[60]). L'apport du discours des acteurs, issu de l'étude exploratoire permet d'apporter deux éléments : les acteurs financiers se confèrent un rôle primordial dans la détermination de l'effectif (2.2.1) qui n'est pas sans provoquer des reproches de la part des RH (2.2.2).

2.2.1 Le rôle primordial que les acteurs financiers se confèrent

Les acteurs de la finance d'entreprise et du contrôle de gestion ont un rôle primordial dans la détermination du volume d'emplois :

> « *La détermination de l'effectif est une des missions principales du contrôleur de gestion.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans une entreprise de maintenance ferroviaire***

> « *Le directeur financier établit un budget de vente, en partant essentiellement des valeurs historiques. Il définit les quantités à produire par gamme de production et les ressources nécessaires.* »
>
> ***DAF d'une entreprise industrielle dans le secteur médical***

Ce rôle est confirmé par les acteurs RH. La place du processus budgétaire dans le chiffrage des effectifs en témoigne également. En pratique, la fonction « contrôle » se positionne entre des missions d'orientation et des missions d'injonction :

> « *Le contrôle de gestion a plus un rôle de dire « là, ça ne va pas rentrer » et il faut retravailler la copie. On n'a plus un rôle de contrôle pour le coup et de cohérence de l'ensemble des coûts. Si on prend cette target-là, on ne rentre pas dans les targets données au marché donc…* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans un groupe de télécommunication***

[60] Au début de notre recherche, une question s'est régulièrement posée : Doit-on parler de contrôle de gestion ou de finance ? Doit-on distinguer clairement un contrôleur de gestion d'un directeur financier ? Les entretiens collectifs avec les masters contrôle-audit nous ont permis de poser la question aux acteurs eux-mêmes. À l'exception du fait que le contrôle parait plus restreint que la finance, les réponses sont assez confuses. Berland et De Rongé (2013) avancent d'ailleurs que « *les questions financières de l'entreprise sont souvent du ressort quasi exclusif des contrôleurs de gestion, qu'on les appelle « gestionnaires » ou « financiers »* » (p. 106). Dans le cadre des évolutions des effectifs, distinguer finance et contrôle n'apporte pas d'éléments intéressants. Nous considérons qu'il s'agit d'une fonction financière dans sa globalité. Nous nous intéressons aux acteurs qui interviennent dans le pilotage des effectifs, qu'ils soient contrôleurs de gestion ou DAF.

« *Le financier dit « il faut gagner 136 en coûts indirects et 120 en coûts directs.* » »

DRH d'une entreprise de maintenance

Le rôle du financier semble d'autant plus important lorsque l'entreprise est en difficulté.

« *Quand le CDR est dégradé par un sureffectif, on écoute plutôt le financier pour qu'il nous dise notre cible.* »

DRH d'une entreprise de maintenance

Les acteurs laissent d'ailleurs entendre que ce rôle serait minimisé en période de croissance.

« *En période de croissance, le contrôleur de gestion n'a pas vraiment son mot à dire. Là, je vois, maintenant, tout est contrôlé, le contrôleur de gestion a son mot à dire.* »

Entretien collectif contrôle

Ces affirmations confirment le balancier mis en exergue dans la section 1 et les conclusions qui s'y rapportent. **La répartition des rôles des acteurs, étudiée dans le cadre de suppressions d'emplois (Beaujolin 1997 ; 1999 ; Barès et Cornolti 2006) est confirmée.** Pour autant, elle n'a pas été étudiée dans le cadre d'évolution d'effectifs en contexte de stabilisation, voire d'accroissement.

2.2.2 UN REGARD CRITIQUE PORTÉ PAR LES RH SUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Échanger sur les rôles des contrôleurs dans le pilotage des effectifs amène à ressortir des tensions avec les acteurs de la GRH. Ces derniers les ont exprimées de différentes manières. Dans chaque entretien collectif, des *a priori* habituels sont repris. Par exemple, pour certains RH, le contrôleur de gestion est « *seul derrière son tableau Excel* ». Bien que ces clichés restent rarement sans susciter des réactions plus nuancées, ils s'expriment couramment. De plus, les divergences s'expriment avec des arguments plus construits. Elles s'appuient sur trois reproches identifiés : l'incompréhension du langage comptable (2.2.2.1), la critique de l'aspect systématique du chiffre (2.2.2.2) et le sentiment que le contrôle défende le « *toujours moins* » (2.2.2.3).

2.2.2.1 L'incompréhension du langage comptable

Du côté des acteurs RH, la non maitrise du langage comptable est régulièrement exprimée et entraine un malaise face à son utilisation. Bien qu'on soit en droit de se demander si ce

malaise est encore d'actualité au vu du développement des indicateurs financiers dans tous les métiers gestionnaires, certains RH continuent de se sentir détachés de ce qui « *se rapporte trop aux chiffres* ».

> « *Ils [les contrôleurs de gestion] sont derrière leur tableur et ils ne voient pas ce qui se passe sur le terrain. Ils n'ont pas assez de pédagogie pour l'explication des chiffres.* »
>
> ***Entretien collectif RH***

Cette incompréhension crée une forme de suspicion autour des données comptables. Cela est d'autant plus vrai que la comptabilité porte des préoccupations différentes de la GRH. Sans même faire référence aux éléments développés dans l'analyse des manuels, les acteurs RH ont en tête que le registre financier n'a pas pour priorité de gérer le développement des compétences sur le long terme.

2.2.2.2 La critique de l'aspect systématique du chiffre

Les acteurs de la RH considèrent que les données agrégées sur lesquelles s'appuient les contrôleurs sont vecteur d'une rationalisation qui met sous pression les salariés. Ainsi, ils expriment à plusieurs reprises le décalage entre les données agrégées, leur pertinence dans la réalité du terrain et leur mise en œuvre pratique. À plusieurs reprises, les participants rapportent des exemples d'injonctions venues, selon eux, des acteurs financiers :

> « *Le compte de résultat dégradé nécessite une baisse des charges du personnel de 5%.* »
>
> « *Nous devons baisser nos dépenses de fournitures.* »
>
> « *Des gains sont prévus sur les dépenses d'énergie. Le chauffage des ateliers sera un des points de vigilance.* »
>
> « *Les dépenses de formation seront limitées à nos obligations légales.* »

Or, les acteurs RH portent un regard critique sur ces injonctions. Elles semblent entrer en confrontation avec leurs préoccupations. Par exemple, l'injonction sur la formation est considérée comme en opposition avec des référents de la GRH, tels que le développement et le renouvellement de compétences stratégiques.

> « *Lorsqu'on définit la politique de formation, le financier aura plutôt tendance à se concentrer sur les formations obligatoires, la RH réfléchit à plus long terme. Dans les faits, les formations obligatoires ne répondent qu'en partie aux problématiques de l'entreprise.* »
>
> ***Entretien collectif RH***

2.2.2.3 Un sentiment de « toujours moins »

Derrière cette critique des données agrégées, les acteurs de la GRH ont l'impression que le contrôle est constamment tourné vers la compression des moyens RH, notamment les effectifs. En effet, lorsqu'ils évoquent le rôle des contrôleurs concernant les effectifs, ils font presque exclusivement référence à des réductions. Lorsqu'ils évoquent la formation, ils abordent la surveillance des coûts de formation. Pour les RH, l'approche contrôle est clairement liée à la question des coûts.

« *Ce qui voit lui [le contrôleur de gestion], ce sont les coûts.* »

« *L'objectif est de maîtriser les charges du personnel* »

Entretien collectif RH

Les acteurs RH lient rapidement cette vision charge à la dynamique de réduction des coûts.

« *Et lui [le contrôleur de gestion], il faut que ça baisse tout le temps.* »

Entretien collectif RH

La représentation des contrôleurs par les RH, qui peut paraître restreint, permet à ces derniers de légitimer leur spécificité. Ainsi, l'idée selon laquelle le RH « *connait mieux l'organisation que le financier* » ressort plusieurs fois. Cela s'expliquerait par le fait que les acteurs RH auraient une vision plus large que celles des financiers, qui seraient seulement focalisés sur les coûts. Cette croyance se traduit dans plusieurs discussions, notamment sur des problématiques très opérationnelles. L'injonction de « *réduire nos dépenses de fournitures de 10%* »*,* dont l'origine est conférée aux financiers, est analysée, dans les discours des RH, en prenant en compte les conséquences sur le travail des salariés. Ainsi, certains participants RH expriment une gêne concernant le manque de prise en compte de la réalité du travail dans l'approche contrôle.

Ce regard critique porté par les RH est à mettre en lien avec les reproches faits par les contrôleurs à la gestion des ressources humaines. Ces reproches ont été développés précédemment dans le paragraphe 1.2.2 de ce chapitre. Le tableau 8 suivant synthétise les éléments importants.

TABLEAU 8 - SYNTHÈSE DES REGARDS CROISÉS ENTRE ACTEURS RH ET CONTRÔLEURS DE GESTION

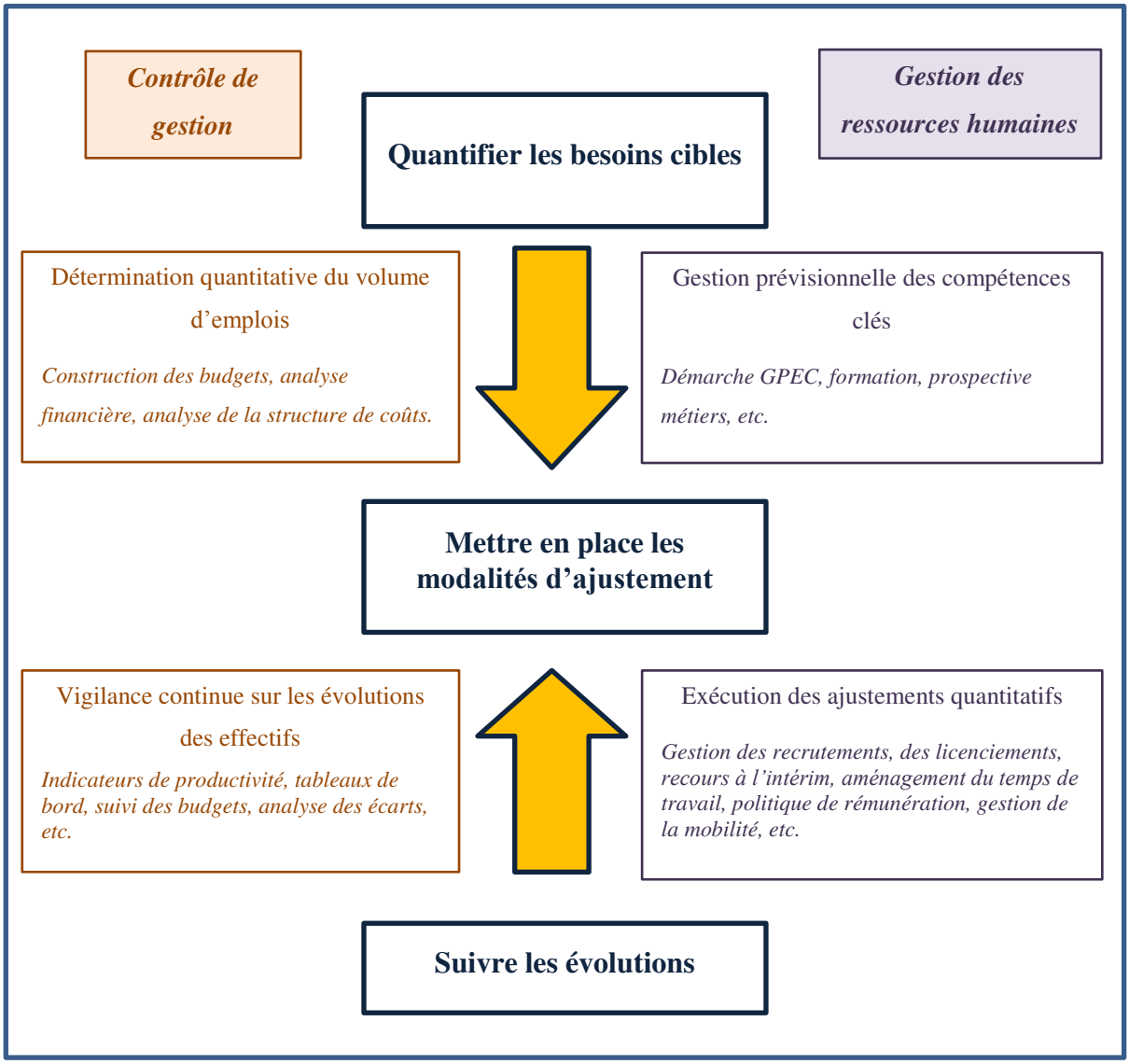
Regard des / Sur les	Acteurs RH	Contrôleurs de gestion
Contrôleurs de gestion	Difficultés de compréhension du langage comptable Constatation des limites des données agrégées Sentiment de « toujours moins » en CDG	Interrogation sur la légitimité de la GRH Critique de la difficulté à valoriser la valeur ajoutée de la GRH
Acteurs RH	Ambition d'une gestion variée, non seulement centrée sur les aspects financiers	Ambition d'un rôle d'orientation de la stratégie

Synthèse section 2

La synthèse de la section 2 répond à celle de la section précédente. L'importance du rôle des fonctions financières dans le pilotage des effectifs rejoint les résultats de Beaujolin (1997 ; 1999). Les contrôleurs de gestion semblent inscrits dans une démarche d'optimisation à la baisse des effectifs. L'analyse par les manuels fournit une explication. En effet, les ouvrages présentent presque exclusivement l'effectif comme une charge, orientant les comportements vers une compression des effectifs. Par ailleurs, ce constat donne un intérêt plus important au projet de recherche visant à définir le rôle des contrôleurs dans le pilotage des effectifs, et non seulement en situation de réduction.

La figure 4 suivante propose une synthèse des sections 1 et 2.

FIGURE 4 - SYNTHÈSE DE LA RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE ACTEURS RH ET CONTRÔLEURS



Section 3 - Vers une réduction des divergences ?

Les deux premières sections ont fourni une analyse séparée des disciplines et des familles d'acteurs. Cela a permis d'identifier des divergences marquées. Pour autant, qu'ils s'agissent de l'enseignement des matières ou des discours des acteurs eux-mêmes, des rapprochements semblent s'esquisser entre la GRH et le contrôle de gestion. Dans cette dernière section, nous voulons les exposer et introduire ainsi la compréhension de la coordination entre acteurs en situation réelle. À l'instar des deux sections précédentes, la première partie est consacrée aux aspects pédagogiques (3.1) alors que la seconde expose la parole des acteurs (3.2). Puis, une focalisation est faite sur le rôle des outils de gestion dans la compréhension des acteurs (3.3).

3.1 Vers une réduction des divergences dans l'approche disciplinaire ?

Dès 1999, Naro écrivait : « *avec le développement de formes organisationnelles complexes et dynamiques, la problématique des liens entre contrôle et GRH se pose avec acuité révélant ainsi de nouvelles perspectives de recherche* » (p. 527). Au regard de ce qu'on cherche à piloter, les préoccupations de la GRH ou celles du contrôle peuvent être trop restreintes. En effet, alors que la GRH permet une analyse un peu plus fine du travail, la démarche demeure difficile à mettre en place lorsqu'on gère des masses importantes. À l'inverse, le contrôle est très efficace pour piloter globalement mais révèle ses limites pour prendre en compte la spécificité. **Le manque de dimension chiffrée en GRH et de dimension humaine en contrôle a poussé des auteurs à proposer un nouvel équilibre par le prisme de deux tentatives de nouvelles disciplines** : la comptabilité des ressources humaines (3.1.1) et le contrôle de gestion sociale (3.1.2).

Ces deux tentatives de conciliation sont liées. D'après Martory (1999), les questionnements sont similaires : « *les hommes dans les organisations modernes étant à l'évidence plus que de simples facteurs de production, comment les intégrer de façon pertinente dans les systèmes d'informations comptables (au sens large) et, partant, dans les prises de décision ?* » (p. 166).

3.1.1 LES TENTATIVES DE LA COMPTABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

L'article fondateur de Schultz (1961) appréhende les dépenses de ressources humaines comme de véritables investissements en capital humain, à l'opposé d'une vision dans laquelle elles ne sont que des charges. Dès le début des années 1970, des auteurs se lancent dans le développement d'une méthode de comptabilité des ressources humaines (Flamholtz 1978, 1999 ; Marquès 1975). Elle vise trois objectifs principaux (Capron 2012) : chiffrer le coût et la valeur des individus comme ressources de l'organisation ; proposer un cadre d'aide à la prise de décision et des moyens pour évaluer les politiques de gestions de ressources humaines ; encourager les dirigeants à reconsidérer les ressources humaines comme une ressource précieuse pouvant prendre ou perdre de la valeur suivant la gestion qu'on met en place. Cependant, les différentes tentatives pour intégrer le capital humain dans les états financiers se heurtent à plusieurs problématiques techniques essentiellement dues à l'impossibilité d'évaluer précisément un élément vivant. Certes, les auteurs proposent des solutions techniques pour dépasser ces obstacles (méthode du coût historique, du coût de remplacement et du coût d'opportunité) mais la méthode n'a pas de concrétisations pratiques. Selon Martory (1999), ce n'était pas forcément l'ambition des auteurs de ce courant. En effet, Capron (2009, p. 349) se demande si « *l'intérêt des études et des discussions que la comptabilité des ressources humaines suscite ne réside pas plus dans les prises de conscience de la nécessité d'une modification des comportements que dans les outils conceptuels et les instruments d'évaluation qu'elle est susceptible de produire* ». En effet, les réflexions lancées par la comptabilité des ressources humaines seront en partie reprises par le contrôle de gestion sociale qui a vocation à être plus opérationnel.

3.1.2 LES AVANCÉES DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

Les tentatives de la comptabilité des ressources humaines n'ont pas aboutie en pratique mais ont ancré des questionnements importants. Cela est d'autant plus le cas que le monde de l'entreprise connait des évolutions qui alimentent ces questionnements. En effet, le rôle des ressources humaines dans la réussite des entreprises devient un sujet de plus en plus mis en avant. De plus, le développement du mix production entraine un accroissement des charges indirectes que les méthodes classiques de contrôle appréhendent de manière trop simpliste. Les charges du personnel sont particulièrement touchées par ce développement. Ces évolutions rendent nécessaires de nouveaux outils de pilotage de la performance, centrés sur les ressources

humaines. Le contrôle de gestion sociale s'inscrit dans ce contexte, en répondant à un besoin de rééquilibrage entre des outils de contrôle peu adaptés aux ressources humaines et la GRH qui peine à chiffrer le coût et la valeur des effectifs.

Les ouvrages de Martory (2009 ; 2010) demeurent les ouvrages de référence mais la discipline se développe un peu partout, notamment dans les plaquettes des formations de gestion. Pour Martory (2009), le contrôle de gestion social réunit la « *nécessité* » et le « *hasard* ». Selon lui, la nécessité correspond aux éléments arithmétiques et règlementaires des évolutions de la masse salariale. Ils sont modélisables objectivement. À l'inverse, le hasard renvoie aux jeux d'acteurs, aux aléas du comportement et à tous les éléments qui ne sont pas modélisables. Martory parle de la « *dialectique du hasard et de la nécessité […], ce qui la rend parfois difficile mais toujours passionnante* » (p. 10). Cette dialectique renvoie aux deux disciplines dont le contrôle de gestion sociale est issu : le contrôle de gestion qui demeure le parent de la discipline (3.2.2.1) et la gestion des ressources humaines à qui il emprunte quelques notions (3.2.2.2). Ce mélange aborde la question des effectifs avec quelques spécificités (3.2.2.3).

3.1.2.1 Une variante du contrôle de gestion

« *Le contrôle de gestion sociale est le fils légitime du contrôle de gestion économique et de la gestion sociale* » disait déjà Martory en 1999 (p. 174). La lecture des ouvrages est très claire sur ce point : le contrôle de gestion sociale n'est bien qu'une variante du contrôle de gestion. La quatrième de couverture de l'ouvrage de Collin (2015), consacré au contrôle de gestion sociale, commence par : « *Les frais de personnel représentent la moitié des dépenses de structure d'une entreprise. Il est donc impératif de contrôler et piloter la masse salariale ainsi que les effectifs associés, dans un objectif de pérennité économique de l'entreprise* ». Partant du principe qu'on ne peut pas prendre de bonnes décisions sans bonnes informations, les promoteurs du contrôle de gestion sociale balaient tous les domaines du contrôle en se focalisant sur les ressources humaines. Il propose donc des outils quantitatifs (et quelques-uns qualitatifs) pour piloter le volume d'emplois, la structure des emplois, la rémunération, etc.

La vision « charge », mis en avant dans le contrôle de gestion classique, est reprise. Il s'agit en fait de considérer les ressources humaines comme une charge stratégique qu'il faut absolument piloter intelligemment. Les outils de suivi de la masse salariale sont ainsi des instruments privilégiés du contrôle de gestion sociale. L'objectif est bien l'optimisation économique de la masse salariale. En s'appuyant sur des outils de contrôle de gestion classique,

l'horizon appréhendé demeure celui du court-terme. En effet, les évolutions des effectifs et de la masse salariale sont prévues sur un an, parfois moins, ce qui rentre en confrontation avec le temps de la GRH (formation, mobilité, évolution des compétences, etc.). À quelques reprises, les manuels dépassent cette approche et appréhendent les effectifs comme un investissement sur lequel il faudrait miser pour que l'organisation soit performante.

Le contrôle de gestion sociale tente également de concilier l'approche agrégée, propre au contrôle et une analyse plus fine qui s'appuie sur des notions de GRH. L'exemple du pilotage de la masse salariale permet d'illustrer. Martory (2009) décompose la thématique en plusieurs chapitres, abordant d'abord les systèmes de rémunération sous un angle purement financier, puis en distinguant les différents types de rémunération et leurs impacts sur la motivation, ce qui renvoie à des éléments de GRH. Cet exemple est révélateur de la manière dont le contrôle de gestion sociale emprunte l'approche contrôle en y ajoutant quelques enjeux RH.

3.1.2.2 La mise en valeur des ressources humaines

La difficulté à mettre en valeur les apports de la fonction RH est au cœur de la réflexion du contrôle de gestion sociale. À défaut de quantifier l'inquantifiable, le contrôle de gestion sociale cherche à chiffrer les ressources humaines afin qu'elles soient mieux prises en compte dans les décisions stratégiques. En toile de fond, les auteurs défendent que les aspects sociaux sont des facteurs de performance primordiale des organisations. Cela se traduit par une recherche de quantification de tous les processus RH (recrutement, formation, etc.) mais également par le fait de considérer certaines de ces dépenses comme des investissements.

À ce titre, le recrutement est clairement considéré comme un investissement. S'il demeure souvent difficile de quantifier la valeur produite par un recrutement, le contrôle de gestion sociale cherche à préciser l'ensemble des dépenses et à y lier les intérêts, en abordant des notions de GRH (compétences, motivation, etc.). Ainsi, les charges sont liées à leur utilité économique, ce qui permet de les expliquer, voire de le justifier plus facilement. La formation y est abordée de la même manière. Martory (2009) parle d'ailleurs de « *gérer et contrôler la formation comme un investissement* » (p. 258). De plus, le traitement de l'absentéisme dans l'ouvrage de Collin (2015) est également révélateur. D'abord présenté comme « *une charge supplémentaire pour l'entreprise* » (p. 37), il est ensuite décrit techniquement, puis quelques lignes sont consacrées aux causes (conditions de travail – 4 lignes-, organisation du travail -4 lignes-). Enfin, les indicateurs de mesure sont présentés.

Les manuels évoquent très clairement les limites d'une approche simpliste concernant la question des effectifs. Par exemple, Martory (2009, p. 170) rappelle qu'il « *est évidemment impossible de déterminer une relation simple entre un niveau « de production » des collaborateurs en position fonctionnelle et leur temps de travail. Comment par exemple, mesurer la « production » des services financiers ou du personnel ?* » L'auteur rejette ici les possibilités de ratios agrégés. Il intègre un peu plus loin la difficulté à chiffrer le travail : « *Si donc l'on admet que le travail est d'autant plus absorbant que le temps qu'on peut lui consacrer est plus grand (et c'est particulièrement vrai des travaux dits de bureau), on conviendra alors qu'il ne saurait y avoir que peu, sinon pas, de rapport entre la somme de travail à fournir et les effectifs du personnel chargé de l'exécuter* » (Martory 2009, p. 178), interrogeant ainsi la pertinence des ouvrages de contrôle quand ils abordent le chiffrage de l'effectif.

3.1.2.3 Vers une nouvelle répartition des fonctions ?

Finalement, les apports du contrôle de gestion sociale posent la question suivante : est-ce que le contrôle de gestion sociale propose une nouvelle répartition entre les fonctions contrôle de gestion et GRH ? La réponse est contrastée.

D'après les manuels, il semble que la réponse soit négative. En effet, bien que le contrôle de gestion sociale intègre des enjeux RH à des outils de contrôle, le contrôle de gestion demeure la fonction de pilotage des effectifs et la GRH celle de l'exécution. À ce titre, Collin (2015) décrit les missions de la GRH : « *s'assurer du respect des lois et réglementations du travail (administration du personnel et paie) ; favoriser le dialogue au sein de l'entreprise (relations sociales) ; proposer l'adéquation besoins / ressources (recrutement, mobilité interne) ; développer les collaborateurs de l'entreprise (formation, gestion des carrières)* » (p. 103).

Toutefois, le contrôle de gestion sociale tente de chercher une conciliation. Pour cela, il propose un objet commun de réflexion - le pilotage des effectifs et de la masse salariale -. Martory (2009) décrit bien la manière dont la masse salariale constitue une préoccupation commune pour les responsables de la fonction personnel et les financiers et contrôleurs de gestion (p. 9). Plus globalement, le contrôle de gestion sociale insiste sur une coordination entre les différentes fonctions. Martory (2009, p. 173) parle de « *réflexion tripartite* » entre « *les responsables d'exploitation qui connaissent les modes de régulation de la production face aux variations en personnel, les spécialistes en ressources humaines qui maîtrisent les choix et les coûts des alternatives d'emploi, les contrôleurs de gestion qui ont l'habitude de construire et de suivre des budgets flexibles* ». L'ouvrage d'Alcouffe *et al.* (2013) abonde dans ce sens.

« *Malgré des préoccupations traditionnellement différentes dans leur manière de concevoir l'organisation, les contrôleurs de gestion « spécialistes du chiffre » et les responsables des ressources humaines sont amenés à trouver des points de rencontre de plus en plus fréquents* » (p. 110). Les auteurs avancent un « *rapprochement des deux fonctions* » (p. 110). En effet, alors que la GRH serait de plus en plus financiarisée, le contrôle de gestion intégrerait mieux la « *dimension humaine et sociale* » (p. 110). La construction et l'utilisation des outils de gestion sont d'ailleurs identifiées comme des espaces d'échanges entre les deux fonctions : « *Les processus et les outils sont donc souvent co-développés par les deux fonctions, qu'il s'agisse des budgets ou des tableaux de bord sociaux pour ce qui relève du pilotage centralisé des ressources humaines* » (Alcouffe *et al.* 2013, p. 116). Le contrôle de gestion sociale symboliserait la prise en compte des deux fonctions de manière plus coordonnée. L'évolution des effectifs et des compétences est d'ailleurs citée comme exemple de ce « *couple DRH-DAF* » (p. 118).

Pour autant, un paradoxe suscite. Bien que les discours semblent insister sur le « *capital humain* » comme « *l'actif le plus important* »[61], il n'en demeure pas moins qu'il n'est évoqué qu'en termes de charges (Le Louarn et Daoust 2007). Dans l'état actuel des manuels universitaires, cet état n'est pas encore dépassé. L'étude exploratoire nous a permis de confronter cet état aux discours des acteurs.

3.2 Vers une réduction des divergences dans le discours des acteurs ?

Le regard des acteurs fournit également des éléments intéressants concernant la potentielle réduction des divergences entre acteurs de la GRH et contrôleurs. Il permet tout d'abord de confirmer que le pilotage des effectifs fournit plusieurs occasions de rencontre aux acteurs et représente donc un espace privilégié de confrontation des préoccupations (3.2.1). Pour autant, les acteurs nuancent les divergences marquées identifiées dans les deux sections précédentes (3.2.2). Enfin, des rapprochements entre les familles d'acteurs ont été identifiés (3.2.3). Des acteurs témoignent d'espace de coordination dans lesquels les préoccupations des disciplines peuvent être exprimées.

[61] Dietrich et Pigeyre (2016) : « *… à une époque où tout le monde s'accorde à voir dans la « ressource humaine » une variable différentielle de la performance de l'entreprise ?* » (p. 7).

3.2.1 LE PILOTAGE DES EFFECTIFS, UN ESPACE DE CONFRONTATION

Le pilotage des effectifs ressort comme un sujet sensible qui cristallise nombre de tensions entre les acteurs. La difficulté à avoir accès au terrain, la crainte des acteurs à en parler, la suspicion qui a entouré régulièrement notre acte de recherche en témoignent. Un contrôleur de gestion dans un groupe de télécommunications l'exprime :

> « *Les effectifs, c'est un cauchemar, ça cristallise les passions. Il y a beaucoup d'affect.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans un groupe de télécommunication***

Cette tension se traduit dans les relations entre acteurs RH et contrôleurs de gestion :

> « *Normalement la détermination des effectifs est faite par les ressources humaines. Ça, c'est la règle écrite dans le marbre. Les effectifs, c'est un problème RH, ce qui n'est pas complètement délirant à la base. Mais ça a toujours été un peu une petite guerre-guerre entre le controling et les RH pour savoir qui les déterminaient, comment ils les déterminaient, si c'était bien fait d'un côté, ou bien fait de l'autre.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans un groupe de télécommunication***

En toile de fond, nous retrouvons la question de la prise en compte des préoccupations de chaque discipline. Le DRH d'une entreprise de maintenance industrielle l'exprime en synthétisant les enjeux des décisions de suppression d'emplois.

> « *D'un côté, supprimer des postes, c'est réduire des coûts, de l'autre, c'est se priver d'une richesse.* »
>
> ***DRH d'une entreprise industrielle***

Les préoccupations qui ressortent des manuels disciplinaires se retrouvent dans le discours des acteurs.

Tout d'abord, plusieurs acteurs évoquent la « vision charge », en appréhendant l'effectif comme un agrégat à réduire ou à flexibiliser. Cette vision, que l'on retrouve dans les ouvrages de contrôle, est la vision dominante.

> « *Là, on est vraiment dans un monde dont l'objectif n'est pas d'augmenter l'effectif, c'est de l'optimiser, donc à la limite presque non rationnel. On est dans un monde où presque on force le trait pour voir jusqu'où ça va tenir.* »
>
> ***DRH dans la mécanique industrielle***

> « *De toute façon, on est toujours dans la course à l'effectif le plus bas, à la masse salariale la plus basse.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans l'industrie***

« *L'entreprise est une machine à faire plus avec moins.* »

DRH d'une entreprise industrielle

D'un autre côté, l'effectif est considéré comme une ressource primordiale qu'il faut développer sur le court et le long terme. Cette idée se retrouve surtout dans le discours des RH lorsqu'ils s'opposent aux contrôleurs.

« *Comme toujours, c'est un conflit entre le contrôle de gestion et la RH. Il y a toujours des petites tensions, on essaie d'aplanir, ce n'est pas toujours évident parce que les contrôleurs de gestion ont leurs règles. Mais une entreprise c'est aussi des ressources humaines donc on ne peut la gérer qu'avec des chiffres. Il faut réussir à sortir un peu des chiffres, voilà notre difficulté avec le contrôle de gestion.* »

RRH dans une entreprise de service

« *Les gestionnaires y vont voir la logique charge, de quantification de coûts, et nous ce qu'on voit, c'est la logique humaine. Pour nous, le collaborateur, c'est une carrière, ce n'est pas à un budget en K€.* »

Responsable RH dans un groupe de bâtiment

Ces préoccupations se traduisent dans les rôles assignés aux acteurs des RH et de la finance.

« *Le financier doit dans sa fonction pousser à un peu moins. Le DRH, ça dépend.* »

DRH d'une entreprise industrielle

Remarquons que les acteurs ne suivent pas forcément les préoccupations décelées dans les ouvrages de leur discipline. Ainsi, on ne peut pas affirmer que les DRH adoptent les préoccupations des ouvrages de GRH. En effet, ils expriment parfois des préoccupations proches de celles de contrôleurs et les rejoignent dans une logique d'optimisation quantitative des effectifs.

« *Je disais toujours à mes DRH : à chaque fois qu'un salarié part, il faut toujours se poser la question du non-remplacement. Peut-on s'organiser sans remplacer le salarié ? Chaque mouvement d'effectif est un moyen de challenger.* »

DRH d'une entreprise industrielle

« *Après sur les activités type marketing, là, c'est plus un travail avec la RH et une vision top/down, on dit « de toute façon on n'a pas les moyens d'augmenter les effectifs supports donc… ». Aujourd'hui dans le marché tel qu'il est, tu cherches même à réduire, tu n'as même pas besoin d'argumenter.* »

Contrôleur de gestion dans un groupe télécom

Bien que l'analyse des manuels se soit restreinte à la GRH et au contrôle, en situation, d'autres acteurs interviennent.

> *Un contrôleur de gestion dans les télécommunications évoque la perception des managers de proximité lorsque les effectifs sont réduits : « T'as l'impression que tu leur enlèves un bras ! »*

Les indicateurs de productivité utilisés se confrontent à la charge de travail perçue par les opérationnels. Dans le cas présent, les évolutions de productivité sont ressenties par les commerciaux.

> *« J'ai regardé le ratio CA / effectif et là on voit très concrètement une augmentation plus que significative, ce qui montre bien que cette recherche de productivité se traduit dans les chiffres. En 2002 : 325 000 € ; En 2012 : 415 000 €. On le voit bien, mes commerciaux me le disent, ils gèrent des portefeuilles beaucoup plus importants. Dire qu'ils sont contents, ce serait mentir. Dans l'entreprise, il y a un sentiment très fort qu'on pousse à la productivité à son maximum. »*
>
> ***DRH d'une entreprise de mécanique industrielle***

Finalement, l'étude exploratoire a permis de préciser le processus de chiffrage et de pilotage des effectifs. Les acteurs RH, les contrôleurs ainsi que les managers opérationnels doivent se coordonner. **Bien que des tensions importantes aient été identifiées, le discours des acteurs nuance quelque peu ces tensions.**

3.2.2 DES TENSIONS MOINS MARQUÉES

Bien que des tensions entre RH et contrôleurs soient identifiées, les entretiens collectifs ont permis de les approfondir et finalement de les nuancer.

3.2.2.1 Une même représentation de la bonne gestion de l'effectif

Les entretiens collectifs ont commencé par un travail individuel sur des post-it concernant les représentations sur ce que chacun considère comme la bonne gestion de l'effectif. Les participants devaient donc compléter l'énoncé suivant : « bien gérer l'effectif, c'est… ». Les deux populations ne semblent pas se distinguer sur leurs représentations. Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que les acteurs du contrôle ou de la RH soient plus sensibles à certaines préoccupations, nous n'avons repéré aucune différence. En effet, les RH et les contrôleurs font référence aux préoccupations des deux disciplines. Ainsi, les acteurs expriment l'importance d' « *anticiper les évolutions des métiers* » autant que de « *gérer la masse salariale* ». Tous les entretiens dans les groupes RH ont fait ressortir plusieurs idées sur le contrôle du coût de l'effectif. Du côté du master contrôle et audit, les références à l'investissement en capital humain sont très présentes dans les discours. Le tableau 9 fournit la retranscription des *post-its*

sur un groupe de contrôleurs et un groupe d'acteurs RH. Aucune différence notable ne peut être identifiée. Finalement, les acteurs ne semblent pas aussi catégoriques que les manuels de leur discipline.

TABLEAU 9 - RETRANSCRIPTION DES REPRÉSENTATIONS : « BIEN GÉRER L'EFFECTIF, C'EST… »

Acteurs RH	Contrôleur de gestion
Permettre des perspectives de développement interne Anticiper les évolutions des métiers (GPEC) Assurer la charge de travail **Gérer la masse salariale « suivi »**[62] Connaître les compétences des salariés Maitriser la masse salariale Assurer une continuité des compétences clés Connaître ses collaborateurs Anticiper les besoins en formation / compétences et adapter les ressources présentes aux besoins (qualitatif) Les connaitre → compétences + profils Contrôler les réalisations **Évaluer les performances** Penser à diversifier les profils des salariés (d'un même service / unité) en termes : âge ; culture ; origine ; sexe ; etc. Réaliser des recrutements de qualité : bien penser le besoin après échange avec N+1 ; prendre le temps de trouver le meilleur candidat ; contrôler Utiliser correctement les compétences disponibles Contrôler les dépassements / retards **Éviter les coûts inutiles (heures supplémentaires, doublon, temps non productif…)** Respecter les obligations légales en terme de parité / diversité / handicap Les motiver à performer **Anticiper les dépenses** **Avoir le meilleur ratio entre nombre de personnes et accomplissement de la tâche** **Travailler en étroite collaboration avec le contrôleur de gestion : respecter le budget masse salariale (alloué) ; croiser les analyses** Prévoir, anticiper les besoins Penser au transfert de compétences (ne pas agir en « pompier ») –départ retraite –compétences spécifiques à ne pas laisser à une seule personne (=danger) Assurer un management de proximité pour un effectif « optimisé » **Optimiser l'organisation de l'entreprise** Savoir se poser la question de l'organisation du travail (au moment d'un départ d'un salarié) ; Ne pas penser :- 1 / + 1 sur le même profil	**Motiver** Rémunération (système) **Former** **Former à bon escient** Être leader, responsable **Motiver, notamment grâce à la culture d'entreprise** Connaitre les besoins et ses ressources **Faire du social** Gérer la performance Adéquation compétence / poste Mettre en cohérence les charges et les salariés Maîtriser les coûts Intégrer la politique fiscale de l'Etat **Connaître son personnel** Mettre en place un système de rémunération sur des règles connues Placer les bonnes personnes au bon endroit Communication claire / Participation des effectifs au succès Équilibrer des charges court terme jusqu'à long terme avec des retours sur investissements potentiels Anticiper **Pérenniser les compétences** **Accompagner l'être humain et la raison sociale** Proposer des processus clairs : partager par tous, augmentation, évolution **Gérer l'humain** **Construire des foyers et des vies** Atteindre l'objectif fixé avec les moyens alloués Faire des *teambuilding* afin qu'ils se connaissent Proposer des formations pour gagner en compétences Former et aiguiller sur des nouvelles compétences et des nouvelles missions Respecter les piliers **Motiver les talents** Être visionnaire (stratège) Faire connaître la stratégie de la société à tous les niveaux **Gérer le turnover (culture d'entreprise)** Responsabiliser Être rigoureux dans le suivi et la construction du plan de charges prévus / plan ressources prévus Maitriser le coût qu'il représente pour l'entreprise Anticiper les changements

[62] Les éléments qui semblaient relevés des préoccupations de l'autre discipline ont été mis en gras. Leur importance en nombre montre que les préoccupations des disciplines ne peuvent être rapprochées des familles d'acteurs.

Anticiper les départs (renouvellement ou suppression de poste) Anticiper les départs Mettre en place une GPEC Connaître les différents métiers Améliorer les compétences Les former régulièrement **Respecter masse salariale** Équilibrer / ajuster volume à réaliser / nombre de salariés à recruter (quantitatif) Adapter l'effectif à la production souhaitée Anticiper les évolutions des activités et des métiers Encourager le développement de carrière pour les « talents » Gérer la performance économique + sociale de l'entreprise Avoir une stratégie entreprise Gagner des parts de marché Assurer l'avenir de l'entreprise Répartir les bonnes ressources au bon endroit Favoriser le bien-être et l'épanouissement des salariés Attirer et fidéliser Canaliser (ou licencier) les mauvais éléments (mauvais influence, incompétence…) Collaborer intelligemment entre RH et contrôle de gestion Faire adhérer aux valeurs de l'entreprise Faire respecter les règles Avoir une équipe flexible Être capable d'assumer une surcharge ponctuelle de travail Gérer l'urgence, être proactif Définir les cibles – nombre - compétences	Fixer des objectifs tangibles et facilement évaluables Attribuer des rôles et objectifs bien définis **Garder les talents** **Penser à les former** Faire des réunions périodiques Mettre en place une hiérarchie reconnue Anticiper les périodes chargées

3.2.2.2 Les acteurs nuancent les visions caricaturales

La méthodologie d'entretiens collectifs a pour but de cerner des « *significations partagées et du désaccord* » (Duchesne et Haegel 2004, p. 35). Bien que dans un premier temps, cette méthode ait eu l'intérêt d'exacerber les positions marquées, la présence de plusieurs personnes réagissant à chaque prise de position permet de nuancer les propos.

Les deux premières sections ont présenté les désaccords entre les disciplines. Ces derniers s'appuient sur une diversité d'éléments, allant des *a priori* très basiques à des reproches ancrés dans l'expérience de chacun. À ce titre, lors des entretiens collectifs, les acteurs n'ont pas hésité à nuancer largement l'approche binaire.

- « Le financier, ce qui l'intéresse, c'est le nombre de personnes, ce que ça lui coûte, la masse salariale.

- Faut sortir de cette vision du financier, ils ne sont pas aussi diaboliques.

- On est obligé de travailler ensemble car on tend vers un même objectif. Mais les formations sont différentes. Et lui, il faut que ça baisse tout le temps. Et nous, les RH, nous sommes en relation avec les managers opérationnels. En fait, le RH est entre les deux. Évidemment, il n'y a pas la même sensibilité. Le RH essaie de répondre aux besoins du terrain et le contrôleur de gestion…

- Moi, je trouve cette vision un peu simpliste. Ça avait peut-être sa raison d'être il y a quelques années mais le personnel financier est aussi sensibilisé sur d'autres types d'indicateurs et n'a pas uniquement en tête du coupage de têtes.

- Les RH ont de plus en plus d'objectifs financiers, et les financiers de plus en plus d'objectifs RH. Enfin, surtout du côté des RH en fait… »

Entretien collectif RH

Dans chaque entretien, quelques acteurs ont partagé leur gène à parler d'opposition, voire même de tensions. **Ils témoignent d'expériences de coopération entre les acteurs des deux fonctions.** Il ressort que ce dépassement de tensions n'est pas qu'un phénomène isolé mais semble être une évolution déjà en marche.

3.2.3 CONVERGENCES ET ESPACE DE COORDINATION

L'échange avec des acteurs expérimentés met en lumière des convergences déjà en marche entre les familles d'acteurs (3.2.3.1) ainsi que des espaces formalisés en entreprise afin de dépasser les tensions (3.2.3.2).

3.2.3.1 Des convergences déjà en marche

a) Une évolution déjà constatée

Plusieurs évolutions ont été listées, particulièrement en ce qui concerne la manière dont les acteurs RH s'approprient les préoccupations du contrôle. Plusieurs exemples sont avancés. D'abord, il est régulièrement demandé aux DRH d'avoir de plus en plus de connaissances financières. De plus, l'intégration des contrôleurs de gestion sociale dans les entreprises montre cette volonté de rapprochement. Plus globalement, les personnels RH ont l'impression de suivre de plus en plus d'objectifs financiers.

> « *Avant, le RH était un technicien. Aujourd'hui, il y a une vraie évolution de la fonction. Un RH qui ne sait pas compter, ce n'est même pas la peine !* »
>
> ***Entretien collectif RH***

De leur côté, les financiers doivent également intégrer de nouveaux indicateurs RH bien que cela demeure dans une moindre mesure.

> « *On demande à tous les services de faire de la RH et surtout on demande à la RH de faire du CDG, ce qu'ils ne savent pas faire. Ça pose problème en termes de compétences. Quand tout le monde fait tout, finalement personne ne fait rien.* »
>
> ***Entretien collectif contrôle***

Ces discours renvoient au « *rapprochement des deux fonctions* » (Alcouffe *et al.* 2013, p. 110) évoqué par plusieurs auteurs. Pour Naro (1999), « *le Contrôle de gestion et la Gestion des Ressources Humaines, longtemps considérés, dans les organisations mécanistes marquées par la division fonctionnelle, comme des domaines bien différenciés du management des entreprises, voient aujourd'hui leurs problématiques réunies autour des enjeux communs du management des performances dans des formes d'organisations non mécanistes* » (p. 551). Ce rapprochement semble s'effectuer de manière plus importante de la GRH vers le contrôle renvoyant l'idée d' « *un intérêt de plus en plus marqué pour la rentabilité de la GRH et la performance de la fonction RH* » (Cadin *et al.* 2012, p. 66).

Les entretiens ont permis d'aborder avec les acteurs des pistes à envisager afin de développer ces rapprochements.

b) Des propositions pour développer les convergences

Tout d'abord, la formation des acteurs semble être un élément important. Au niveau des formations initiales, les enseignements transversaux ainsi que les cours d'autres disciplines que celle de la spécialité sont encore à développer. En proposant des cours de GRH aux financiers et des cours de contrôle aux RH, chaque spécialiste peut comprendre les préoccupations propres à chaque discipline, ce qui permet de fournir des bases de discussions communes en entreprise.

De plus, les problématiques du contrôle de gestion sociale se rapprochent tout à fait de ces préoccupations. En effet, Martory (2009) cherche à proposer des méthodes qui permettent aux acteurs financiers de mieux prendre en compte les aspects RH et aux acteurs RH de s'appuyer sur des données plus chiffrées. Le développement de la discipline, que ce soit par l'intégration de cours dans les formations ou la formalisation du poste de « *contrôleur de gestion sociale* », montre que des convergences sont en marche.

Enfin, les acteurs insistent sur le fait que l'organisation doit être le terrain privilégié de coordination. Ainsi, formaliser certains moments d'échanges dans l'organisation permet chaque jour de se coordonner. La présence des différents responsables au comité de direction[63] permet d'évoquer les différentes préoccupations. Ce schéma peut être répliqué aux différents niveaux de l'organisation, notamment dans le cadre du chiffrage et du pilotage des effectifs.

3.2.3.2 Des espaces de coordinations prévus

À la sortie de tous ces entretiens, le plus frappant est le paradoxe entre des tensions réelles, qui recouvrent des enjeux forts, et l'importance des espaces de coordination qui permettent des prises de décision. Ainsi, les évolutions des effectifs correspondent bien à un cadre dans lequel des préoccupations différentes existent et s'articulent.

> *Une RRH par rapport au service contrôle de gestion, dans une société d'ingénierie :* « *On travaille beaucoup ensemble. On leur transfère les données sur les recrutements. On suit ça hebdomadairement. On a implanté SAP dans le groupe. Parfois, ils font des requêtes sur notre population (ratios, etc.).* »
>
> « *Tout cela est défini ensemble : RH, responsable technique, contrôle de gestion.* »
>
> ***DRH d'une entreprise industrielle***

À ce titre, le cadre budgétaire semble être le lieu le plus formalisé des échanges sur la détermination de l'effectif. Les acteurs nous ont d'ailleurs évoqué le cas des réunions budgétaires dans lesquelles les unités de l'entreprise viennent « défendre » leur budget et les demandes d'effectif auprès de la direction générale, la direction financière et parfois le DRH. Ces moments formalisés répondent à la nécessité de trouver un équilibre entre les différentes préoccupations de l'entreprise.

> « *Les responsables de service font part de leurs besoins en main d'œuvre. Le contrôleur de gestion vient avec ses données issues du calcul de ratio. La rencontre de ces deux réalités donne lieu à des discussions.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans l'industrie du meuble***
>
> « *Les échanges sont formalisés. Une revue est faite tous les trimestres. 1 ou 2 RH viennent présenter à la direction générale. Les messages reviennent par les deux canaux : RH et contrôleur de gestion.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans les télécommunications.***
>
> « *Ces réunions sont organisées par le directeur financier. Moi, j'interviens pour essayer de collecter l'information sur le marché, la stratégie et essayer de traduire*

[63] Le DRH n'est pas toujours à une place hiérarchique ou symbolique égale à d'autres membres du comité de direction.

> *ça en hypothèse budgétaire d'effectif. J'essaie aussi d'intégrer la réalité du terrain aujourd'hui. Vous avez beau avoir 350 personnes, elles ne sont pas réparties de manière équitable sur les régions. Il y a des endroits avec des manques de personnel, d'autres où on est plus large. J'essaie d'équilibrer l'attribution des ressources. C'est un gros puzzle.* »
>
> ***DRH d'une entreprise de mécanique industrielle***

Finalement, au-delà des tensions identifiées, les acteurs de la GRH et les contrôleurs de gestion se retrouvent autour de la gestion courante de l'organisation. Cette gestion s'appuie sur différents outils de gestion dont l'utilisation peut être une occasion privilégiée pour échanger entre les deux fonctions. Ainsi, les outils apparaissent comme des espaces où s'expriment les différentes préoccupations liées à la gestion des effectifs et où les acteurs ont des possibilités de s'expliquer, de s'opposer et d'ajuster.

3.3 Les outils de gestion, vecteur de réduction des convergences

L'étude exploratoire, en plus de l'analyse des rôles des acteurs, a permis de commencer à décrire précisément les processus de chiffrage des effectifs prévisionnels. Au moment d'aborder ce chiffrage, les acteurs commencent souvent par évoquer les outils qu'ils utilisent. Les échanges permettent d'appréhender l'utilisation de ces outils et le sens que les acteurs leurs confèrent. Ainsi, il ressort que des outils formalisés et relativement similaires sont utilisés (3.3.1) mais que des marges de manœuvres et des contournements sont mis en place localement (3.3.2). Ces éléments mettent en exergue les intérêts et les limites de l'utilisation des outils (3.3.3).

3.3.1 DES OUTILS CHIFFRÉS FORMALISÉS

3.3.1.1 L'utilisation de ratios dans le cadre budgétaire

À la question « comment détermine-t-on les effectifs cibles ? », les acteurs répondent régulièrement en présentant un outil mis en place dans l'organisation. De fait, le chiffrage et le pilotage des effectifs sont très outillés. Si les exemples sont nombreux (ratios de correspondance, outils de suivi, processus de validation de recrutement, etc.), le processus budgétaire est cité unanimement. Il est décrit de manière relativement similaire chez tous les acteurs.

« *Toute la réflexion est sur le budget.* »

Contrôleur de gestion dans une compagnie pétrolière

Cette idée s'est retrouvée dans tous les entretiens, que ce soit de la part des contrôleurs ou des DRH. Le processus décrit est presque toujours le même. Pendant l'été, un cadrage budgétaire (appelé également « la lettre d'orientation ») permet de cerner les premières tendances du futur budget. Ce cadrage est plus ou moins discuté suivant les situations. À la rentrée, les responsables de centre de profit et de coût sont invités à transmettre à la direction leur proposition de budget. Elle comprend une cible d'effectif. Ils doivent donc, à partir d'un volume d'activité futur et non connu, prévoir le nombre d'effectifs nécessaire à leur unité. Cette première estimation est transmise au niveau hiérarchique supérieur. À partir de ce moment, des allers-retours sont organisés entre les entités et la direction afin de s'accorder sur une cible finale. Ce processus se réitère, souvent de manière plus simple, en cours d'année.

Lors de ces propositions de budget, le volume d'emplois est un élément primordial, notamment parce qu'il représente un des montants de dépenses les plus conséquents. Généralement, l'unité de mesure est l'ETP (Équivalent Temps Plein) pour les CDI et les CDD. L'intérim y est parfois intégré. Si ce n'est pas le cas, un budget spécifique est prévu et est comptabilisé directement en euros.

Les acteurs sont confrontés à la problématique de la correspondance entre un volume d'activité et des effectifs.

« *Sur l'effectif, c'est difficile de savoir exactement à l'avance avec quel effectif cette mission va être tenue...* »

RH d'une entreprise d'ingénierie

Les acteurs dépassent cette difficulté en « *utilisant des modèles systématiques* »[64], qui se traduisent par des ratios. Ces ratios se basent sur des données financières ou techniques. Plusieurs nous ont été présentés durant les entretiens.

« *...donc on utilise des modèles systématiques. Pour X de CA, on va dire il y a X effectifs.* »

RH d'une entreprise d'ingénierie

« *Nous utilisons un ratio cible : Un chauffeur doit livrer 3300 m cube par an.* »

Contrôleur de gestion dans une compagnie pétrolière.

[64] Extrait de l'entretien avec une RH d'une entreprise d'ingénierie.

> « *On sait que si on doit fabriquer un bateau qui emploie 2000 personnes, cela correspond à tant d'heures de RH.* »
>
> ***DRH d'une entreprise de construction de sous-marins***

> « *On s'aide d'un ratio de productivité par site. Pour notre site, il est de l'ordre de 3.5% par an. Le calcul sur environ 1500 salariés donne un sureffectif de 52.*»
>
> ***DRH d'un site automobile***

> « *On va déterminer que sur 1000 ingé mission, on doit avoir un effectif d'environ 11 chargés de mission. Un manager a 20 ingénieurs, un chargé de recrutement va gérer 5 managers.* »
>
> ***RH d'une entreprise d'ingénierie***

Les ratios sont financiers ou techniques. Bien qu'ils touchent tous les types d'emplois, la distinction entre effectif productif et non-productif est régulièrement citée, justifiant l'utilisation de ratios spécifiques par population.

> « *Là, il y a des ratios par effectif. Suivant le nombre d'effectif productif, on ajuste l'effectif des non-productifs* »
>
> ***RH d'une entreprise d'ingénierie***

Cette distinction montre que pour certaines catégories de salariés, les ratios chiffrés semblent tout à fait convenir alors que pour d'autres, l'agrégation de données semble plus complexe[65].

3.3.1.2 Les origines des ratios de correspondance

Nous avons interrogé les acteurs sur les origines de ces ratios. Ils peuvent provenir de données historiques, de comparaison avec la concurrence, de cabinets extérieurs ou d'analyse interne.

Dans le cas de données historiques, deux méthodes ont pu être identifiées. La première consiste à effectuer une moyenne avec les données des cinq dernières années alors que la seconde s'appuie uniquement sur les données de l'année précédente.

La recherche de comparaison avec la concurrence est fréquemment utilisée. Les acteurs se basent sur des *benchmarks* :

> « *Encore récemment, je suis allé sur Internet pour avoir un benchmark. Quel est le pourcentage d'effectif travaillant dans la fonction RH dans les boîtes industrielles ?*

[65] Nous reviendrons dans la suite de ce chapitre sur les conditions dans lesquelles le chiffrage des effectifs semble difficile par le biais de ratios chiffrés.

> *On arrive facilement à se benchmarker, l'info est disponible. Les boîtes stables sont entre 1 et 1,5%. Si 3% dans une entreprise, on se questionne.* »
>
> ***DRH d'une entreprise industrielle***

> « *J'ai X % de coûts directs. Le concurrent travaille à Y %. Je ne suis pas compétitif, je dois réduire, peut-être faire des investissements de productivité. On arrive ainsi à dégager la cible de performance de l'organisation. Le point de référence, c'est le marché.* »
>
> ***DRH d'une entreprise de tuyauterie industrielle***

Il arrive que ces ratios proviennent d'une analyse faite par un cabinet extérieur.

> « *Il y a des cabinets spécialistes dans le chiffrage, le reengering des processus. Ils analysent des tâches, définissent le nombre d'heures et le nombre d'emplois. Mais c'est généralement assez facile à démonter.*»
>
> ***Expert d'un cabinet pour le CE***

Enfin, surtout lorsqu'il s'agit de ratios techniques, les acteurs, issus des fonctions managériales ne sont pas toujours au fait de leur construction.

> « *Je n'ai pas eu le temps de valider. Ça a été fait par nos équipes industrielles.* »
>
> ***DRH d'une entreprise industrielle***

3.3.2 DES MARGES DE MANŒUVRES ET DES BRICOLAGES

Nous l'avons vu, la présence de standards agrégés est rappelée par la grande majorité des acteurs, comme on pouvait s'y attendre. Les échanges permettent d'approfondir l'utilisation qu'en font les acteurs en situation. Bien que les ratios de correspondance fournissent un volume d'emplois précis, ce dernier n'est pas appliqué tel qu'elle. Plusieurs mécanismes sont identifiés. Tout d'abord, les acteurs témoignent d'espaces de coordination telles que des réunions de négociation dans le cadre budgétaire, des moments d'argumentation quant à la défense d'un recrutement, etc. Ces espaces permettent aux acteurs d'échanger leurs préoccupations concernant l'effectif et ainsi, d'ajuster la cible prescrite par le ratio. Par ailleurs, l'étude confirme l'existence de marges de manœuvre et de bricolages dans l'utilisation de données ou d'injonctions chiffrées. En effet, une injonction chiffrée issue d'un ratio ne se traduit pas forcément par des actions permettant en pratique d'atteindre cette cible. Par exemple, l'injonction de faire baisser de 5% les ETP se solde par des fins de période de CDD en décembre. De fait, le niveau des ETP à date (au 31 décembre) diminue sans que les ETP

moyens, ni la masse salariale réelle soient significativement impactés. D'autres témoignages révèlent même l'aspect artificiel de certaines injonctions chiffrées.

> « *Il faut faire – 5% dans les effectifs. Dans la maquette, on a fait pour de faux -5%, en sachant très bien que les gars seront là. Et qu'est-ce qu'on va faire à la fin de l'année ? On ne va pas jeter les gars par la fenêtre. On fait le budget comme la société le demande mais à la fin de l'année, les coûts seront supérieurs.* »
>
> ***Entretien collectif contrôle***

Des décisions de GRH sont parfois prises en opposition complète avec les injonctions.

> « *Dans ma boîte de toute façon, depuis quelques années, c'est non à toute demande d'embauche. Dans la réalité, soit on dissimule une embauche, soit, vu qu'on est tous sous le statut cadre et ben…on travaille jusqu'à je ne sais pas quelle heure.* »
>
> ***Entretien collectif RH***

Ces outils chiffrés sont donc utilisés de manière stricte mais également comme support à la discussion. Cette utilisation multiple interroge les intérêts et les limites des outils.

3.3.3 DES INTÉRÊTS ET DES LIMITES ADMISES PAR LES ACTEURS

3.3.3.1 Les intérêts de l'utilisation d'outils chiffrés

L'intérêt de l'utilisation des ratios est clair. Les données chiffrées fournissent un langage commun qui permet de comparer des unités différentes entre elles. Ainsi, la culture du chiffre entraine une concurrence entre toutes les unités. Dans le cadre du budget, le langage commun est financier (il s'exprime en euros). Ainsi, les préoccupations de la comptabilité et du contrôle sont mises en avant. L'effectif étant considéré comme une charge, la comparaison entre les différentes unités se fait plutôt à la baisse.

> « *Des ratios [(masse salariale sédentaire + frais généraux) / nombre de tracteur] peuvent permettre de faire des comparatifs historiques et des comparatifs avec les autres entités du groupe. Dans les faits, on met plutôt en avant les lourdes structures.* »
>
> ***Contrôleur de gestion dans une entreprise de logistique***

> *« Une batterie de ratios permet de contrôler, voire de «* challenger *». »*
>
> ***Contrôleur de gestion dans la maintenance ferroviaire***

De plus, en pratique, utiliser un ratio standard permet de gagner du temps. Lorsque la correspondance doit se faire régulièrement, le ratio permet d'éviter d'interroger l'organisation et la structure de l'effectif à chaque occasion de chiffrage.

Cet avantage peut devenir un inconvénient lorsque la démarche systématique cache la spécificité de chaque activité. Malgré une approche qui se veut « objective », les acteurs expriment régulièrement de l'incertitude par rapport à ces outils. Ainsi, un DRH parle « *des paris qui se prennent* » en évoquant la correspondance entre l'activité et les besoins en effectif.

3.3.3.2 Des difficultés non couvertes par les ratios

L'échange avec les acteurs montre que l'utilisation de ratios peut également poser des problèmes dans certaines conditions. En effet, bien que l'utilisation soit systématique, les acteurs admettent des situations dans lesquelles les ratios ne permettent pas de chiffrer correctement les effectifs nécessaires.

Le premier exemple interroge plutôt l'utilisation faite d'un seul et même ratio. Il s'agit d'un ratio « chiffre d'affaires / effectif » qui est utilisé similairement pour des productions standardisées et des productions très spécifiques. Pourtant, la spécificité des productions entraine forcément des spécificités sur le chiffrage de l'activité.

De plus, dans certaines activités, les données sont difficilement standardisables.

> *« Dans industrie classique, c'est souvent plus facile de calculer un prix de revient et un temps homme. Chez nous, ce n'est pas comme ça. »*
>
> ***Contrôle de gestion dans l'industrie pétrolière***

> « *Le plus gros problème, c'est le bureau d'étude quand ils travaillent sur des projets, je reconnais que je suis totalement incompétent pour juger de la pertinence du chiffrage. »*
>
> ***Consultant dans un cabinet de restructuration***

> « *Sur le back office, il n'y a pas de critères réellement objectifs, mesurable pour justifier ou pas l'effectif et donc, donc là, on est vraiment dans quelque chose qui n'est pas vraiment factuel.* »
>
> ***DRH dans la mécanique industrielle***

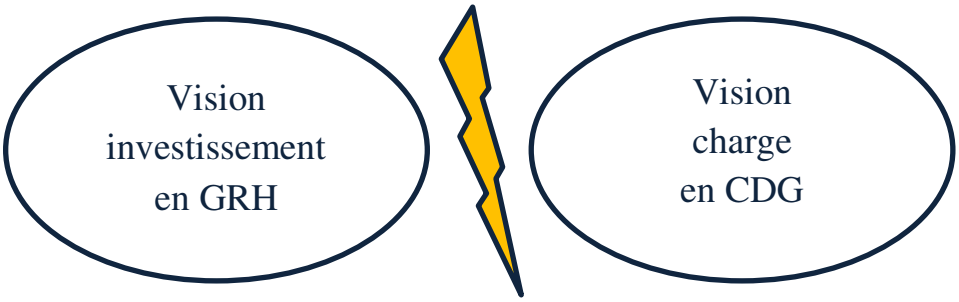
Finalement, plusieurs acteurs reconnaissent que les ratios standards ne peuvent être considérés comme des prescriptions valides. Un échange entre les acteurs est nécessaire afin de réajuster.

> *« Le chiffre définit à l'aide de ratios sert de base pour discuter avec les autres responsables. »*
>
> ***DAF d'une entreprise industrielle dans le domaine médical***

La figures 5 permet de synthétiser.

FIGURE 5 - SYNTHÈSE DES DIVERGENCES CONCERNANT LE PILOTAGE DES EFFECTIFS ENTRE LA GRH ET LE CDG

Analyse du contenu des manuels



Analyse de la parole des acteurs

Regard des / Sur les	**Acteurs RH**	**Contrôleurs de gestion**
Contrôleurs de gestion	Difficultés de compréhension du langage comptable Constatation des limites des données agrégées Sentiment de « toujours moins » en CDG	Interrogation sur la légitimité de la GRH Critique de la difficulté à valoriser la valeur ajoutée de la GRH
Acteurs RH	Ambition d'une gestion variée, non seulement centrée sur les aspects financiers	Ambition d'un rôle d'orientation de la stratégie

Vers une réduction des divergences ?

Les outils de contrôle prennent mieux en compte les ressources humaines (cf. le contrôle de gestion sociale) alors que les acteurs RH sont amenés à manier de plus en plus de données financières.

Qu'il s'agisse de l'étude du contrôle de gestion sociale ou de l'avis des acteurs, le rapprochement demeure tout de même en faveur des préoccupations du contrôle de gestion.

L'utilisation d'outils de gestion chiffrés donne lieu à des rencontres entre les deux fonctions.

Conclusion - Un déséquilibre dans la répartition des rôles entre acteurs RH et contrôleurs

En s'appuyant sur des manuels universitaires ainsi que des entretiens individuels et collectifs, ce troisième chapitre permet de cerner un premier cadrage général de la répartition des rôles dans le pilotage des effectifs. Finalement, les contrôleurs de gestion déterminent quantitativement les effectifs nécessaires alors que les modalités d'évolution sont laissées aux acteurs de la GRH. Cette répartition, que nous expliquons en partie par les préoccupations mises en avant dans les ouvrages disciplinaires, confirment, dix et vingt ans plus tard, les résultats issus de recherches sur les réductions d'effectifs (Beaujolin 1997 ; 1997 ; Barès et Cornolti 2006). Pour autant, cette littérature ne concerne que les suppressions d'emplois et laisse ainsi ouverte la question d'une répartition renouvelée des rôles en cas de maintien ou de la croissance des effectifs.

Par ailleurs, le débat s'intègre au questionnement actuel sur la fonction RH et la tension existante entre la logique *business* et la logique expert (Cadin et Guérin 2015). L'identité propre de la fonction semble se jouer dans les relations avec d'autres acteurs : « *Ingénieurs, contrôleurs de gestion, clients, chaque groupe à sa manière a contribué à la déposséder [la fonction RH] de ses prérogatives dans l'organisation et la définition du travail, la mesure de son coût, la détermination des effectifs et au final les décisions d'embauche* » (Pigeyre et Dietrich 2014, p. 120). En toile de fond, on se demande si les acteurs de la GRH ont une réelle spécificité à faire valoir au niveau stratégique ou si, défini comme des *business partner*, ils ne renoncent pas au social en intégrant « *les horizons temporels à court terme* » (Pigeyre et Dietrich 2014, p. 119).

Enfin, le témoignage de l'utilisation systématique d'outils chiffrés dans le pilotage des effectifs conduit à appréhender cette thématique dans le cadre de la coordination entre acteurs. Alors que le développement d'outils chiffrés chez les acteurs RH pourrait être considéré comme un signe de la soumission de la GRH à une financiarisation excessive, il doit en fait être appréhendé autrement. L'utilisation de ces outils semble offrir des espaces de rencontre entre les acteurs. Les premiers éléments sur l'utilisation des outils chiffrés ouvrent un questionnement qui nécessite un approfondissement théorique plus large sur le rôle des outils dans la coordination des acteurs. Il est l'objet du chapitre suivant

Chapitre 4 - Rôles des outils de gestion chiffrés dans le pilotage des effectifs des entreprises de service

Le chapitre précédent s'est clôturé sur la description des outils utilisés dans le cadre du pilotage des effectifs. De leur description technique, avec leurs intérêts et les limites, à leur implication dans la coordination des acteurs, il parait évident que ces outils chiffrés jouent un rôle singulier dans les mécanismes étudiés. Il convient alors d'y consacrer un chapitre afin d'interroger leur rôle et leur utilisation dans la manière dont les acteurs se coordonnent.

L'analyse technique nous amène à remettre en cause la capacité de ces outils à être pertinents dans l'ensemble des situations. Le cas des entreprises de service pose, à ce titre, des problématiques particulières puisque l'activité de service et le travail consacré diffèrent des systèmes industriels tayloriens pour lesquels les outils ont été initialement prévus.

La **première section** présente d'abord des modèles de chiffrage des effectifs fournis par la littérature, essentiellement en ingénierie, puis y apportent des critiques, insistant sur leur caractère inadapté aux entreprises de service dans un contexte récent. Ainsi, la remise en cause de ces outils chiffrés nous confronte à un paradoxe : les outils sont trop limités pour prendre en compte les situations réelles, pourtant, les acteurs les utilisent systématiquement. Ce paradoxe ouvre un questionnement nouveau sur les rôles des outils chiffrés dans la coordination de l'action collective.

La **deuxième section** tente d'apporter des éléments de réponse à ce paradoxe, d'abord en nous inscrivant dans la perspective de l'instrumentation de gestion puis en explorant des théories éclairantes sur le sujet. En nous éloignant de l'approche purement technique des outils chiffrés, ils sont finalement appréhendés comme des vecteurs de discussions entre les acteurs.

Section 1 - Des propositions de modèles de chiffrage : apports et insuffisances identifiés dans la littérature

Les premiers éléments fournis par l'étude exploratoire doivent être approfondis par une compréhension plus fine de ces outils de chiffrage. En la matière, une vaste littérature en gestion de la production s'intéresse directement à la planification des effectifs et fournit des modèles permettant de faire correspondre un volume d'activité prévu et un volume d'emplois. « *Personnel scheduling* », « *wordforce planning* », « *crew rostering* », « *staffing* », etc., tous ces termes renvoient à des recherches proposant des modèles d'optimisation sous contrainte concernant l'allocation des ressources et la mise en place de plannings de travail. Ces modèles, destinés directement aux acteurs reposent sur des préoccupations que nous cherchons à identifier (1.1). Puis, nous montrons en quoi ils sont limités pour appréhender l'effectif d'une entreprise de service (1.2).

1.1 Les propositions de modèles de chiffrage des effectifs

Ernst *et al.* (2004) distinguent six modules qui permettent de structurer la démarche d'allocation des ressources. Le premier concerne la modélisation de la demande et vise à déterminer le nombre de salariés dont l'organisation a besoin aux différents moments d'une journée. Le deuxième permet de positionner les jours de repos. Les quatre suivants permettre d'allouer précisément les ressources en personnel sur les lieux de production, par la sélection des équipes, la construction des plannings individuels et collectifs, l'affectation de tâches et l'affectation des employés sur les lieux adéquats. Bien évidemment, le chiffrage du personnel nécessaire est une étape inhérente au processus. Les auteurs fournissent des modèles, basés sur des développements mathématiques qui permettent de déterminer le nombre de personnes nécessaires à la production.

L'analyse de ces modèles fait ressortir deux préoccupations principales : l'agrégation en données chiffrées, indispensable pour mettre en place des modèles, nécessite une simplification du travail (1.1.1). De plus, les modèles cherchent à intégrer un nombre toujours plus importants de variables techniques mais négligent complètement la place des acteurs (1.1.2).

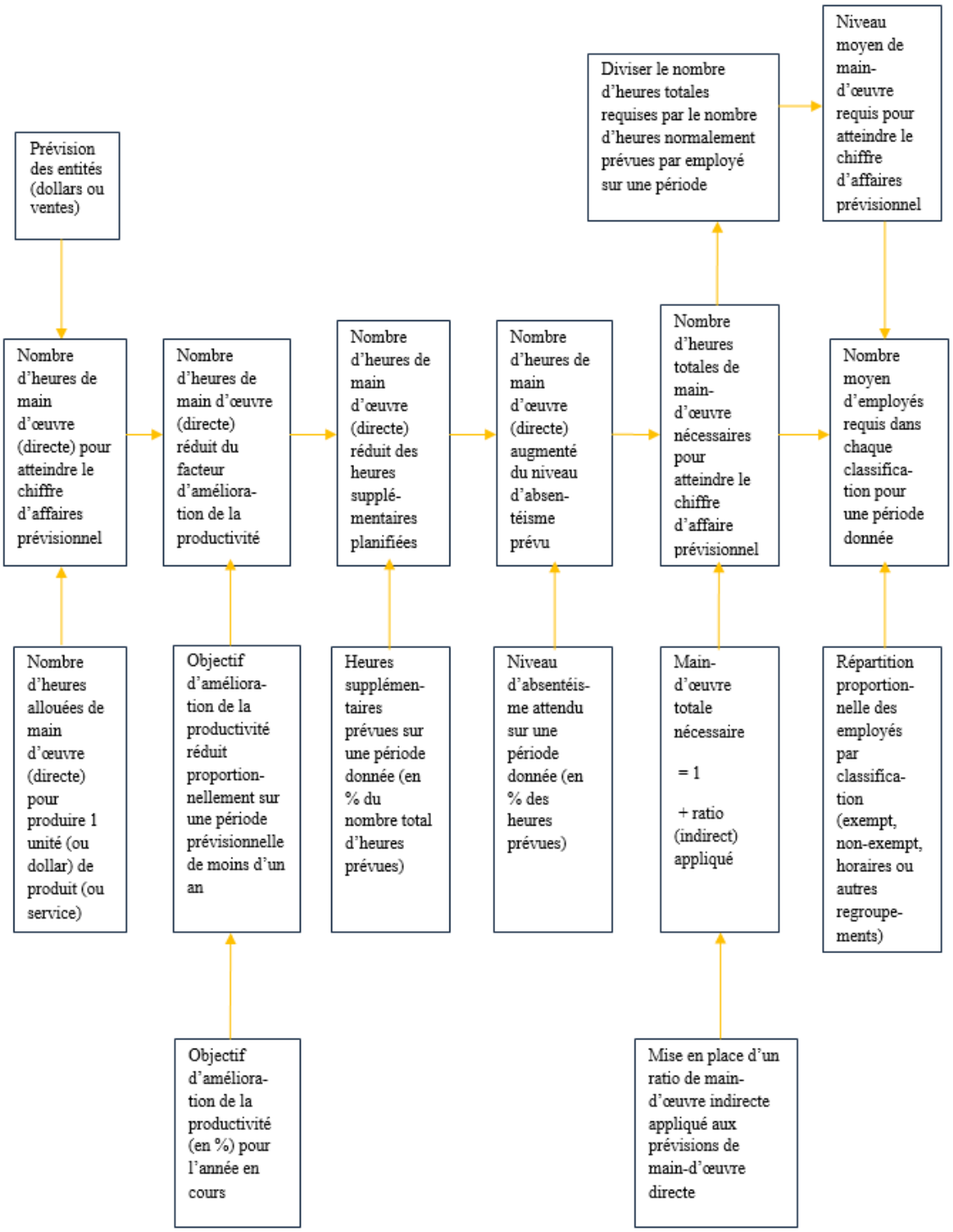
1.1.1 LE TRAVAIL, OBJET SIMPLIFIÉ POUR AGRÉGER LES DONNÉES

Afin de chiffrer les besoins en effectif, l'entreprise doit trouver une méthode pour faire correspondre un volume d'activité et un volume d'emplois. Les modèles de gestion de production permettent de fournir des propositions.

Généralement, trois manières de chiffrer sont distinguées (Ernst *et al.* 2004) : la méthode standard, la méthode de probabilités et la méthode des ratios. La méthode standard est de loin celle qui est la plus intégrée aux modèles d'optimisation. Les deux autres sont des variantes permettant de faire face à la spécificité de certaines activités. Il nous semble important de présenter ces trois méthodes car nous y retrouvons les mécanismes présents dans les ratios utilisés par les acteurs.

Tout d'abord, la méthode standard est développée précisément dans « *Elements of manpower forecasting and scheduling* » (Bassett 1973). La figure 6 reprend la démarche de chiffrage. **Après avoir prévu le nombre d'unités à produire, on cherche à chiffrer l'effectif direct. Pour cela, le travail peut être décomposé en tâches qu'il est possible de chronométrer facilement, dans la pure tradition taylorienne.** L'addition de ces temps permet de chiffrer l'effectif direct qui doit être corrigé de quelques évolutions (absentéisme, gains de productivité prévus). Enfin, un ratio complémentaire, fondé sur les données historiques permet de définir proportionnellement la main d'œuvre indirecte. L'addition de la main d'œuvre directe et indirecte permet ainsi d'obtenir l'effectif total. Baraldi et Troussier (1998) nomment cette méthode « *description gestuelle* » (p. 55).

FIGURE 6 - CHIFFRER LES EFFECTIFS SELON BASSETT (1973)



Cette méthode, à la base définie pour l'industrie, se retrouve dans la très grande majorité des études, quels que soient les secteurs (Mundschenk et Drexl 2007). En raison des évolutions qu'ont connu l'emploi, notamment le développement de la main d'œuvre indirecte, des auteurs ont cherché à préciser ces modèles. Dumasy (1999) ajoute des critères au modèle standard afin d'affiner le chiffrage. Cet auteur préconise de prendre en compte plusieurs éléments

supplémentaires dans les modèles : les temps morts, les activités de maintenance curative et les décisions prises par les salariés, le temps nécessaire à la consolidation du « *collectif travail* », la formation des salariés et enfin la mesure du temps pour améliorer les systèmes automatisés de production. Ces éléments sont intégrés par le biais de coefficients qui viennent ajuster le chiffrage.

Ces variantes permettent de corriger les imperfections d'un chiffrage fondé uniquement sur le minutage des tâches. Ces corrections n'étant pas toujours suffisantes pour appréhender correctement le chiffrage des effectifs dans certaines conditions[66], des auteurs ont proposé d'autres manières de chiffrer : la méthode des probabilités et celle par les ratios.

Lorsque l'organisation n'a pas de certitude sur la demande réelle à un instant T, elle peut s'appuyer sur une autre manière de chiffrer : celle fondée sur des probabilités. Cette méthode est utilisée notamment dans les centres d'appels, au sein de la police et dans les aéroports. En pratique, il s'agit de définir le nombre de personnes nécessaires aux différents moments de la journée, en s'appuyant sur des données historiques. Cela nécessite par exemple de faire correspondre un nombre d'appels et un nombre de salariés nécessaires. Les modèles qui utilisent cette méthode (par exemple, Avramidis *et al.* 2010 ; Robbins et Harrison 2010) n'explicitent pas précisément comment cette correspondance est construite. Les travaux d'Allain et Gervais (2006) permettent de suggérer que la méthode est basée, à l'instar de la précédente, sur le minutage des tâches. Les auteurs décrivent précisément la construction d'un inducteur de temps dans un centre d'appels et observent que les tâches sont décomposées et minutées. Pour les auteurs, l'inducteur « *temps de travail* » est fortement empreint de la tradition industrielle.

La troisième méthode consiste à chiffrer tous les besoins en effectif avec des ratios, c'est-à-dire des indicateurs issus d'une relation entre une donnée de sorties (le nombre de produits fabriqués par exemple) et une mesure de l'effectif (en personnes, heures ou euros). L'utilisation d'un ratio permet de définir les effectifs cibles pour une entité ou une organisation toute entière. Les ratios peuvent être en lien avec l'activité, c'est le cas pour le nombre de patients par infirmier et le nombre kilomètres de lignes par effectif ou peuvent être purement financiers, comme le ratio très utilisé, chiffre d'affaires par effectif (Galenson 1989). Leur développement peut se faire réglementairement (dans les professions médicales ou dans les accueils collectifs de mineurs, avec un animateur minimum pour 12 enfants de 6 ans et plus) ou directement dans

[66] Cette idée fait l'objet du paragraphe 1.2 consacré aux insuffisances des modèles.

l'organisation (200 kilos euros par effectif par exemple). Dans ce dernier cas, nous l'avons vu, les utilisateurs et les chercheurs détaillent très rarement les méthodes de construction des ratios.

1.1.2 LE CHIFFRAGE DE L'EFFECTIF PRÉVISIONNEL, UNE DÉMARCHE TECHNIQUE

La recherche est extrêmement abondante sur la question du dimensionnement du volume d'emplois. Ernst *et al.* (2004), Van den Bergh *et al.* (2013) et De Bruecker *et al.* (2015) montrent clairement le dynamisme de ces recherches. Ernst *et al.* (2004) recensent d'ailleurs plus de 700 articles sur la thématique. Ce dynamisme est expliqué par les enjeux économiques importants d'une optimisation des effectifs : « *le développement de la recherche peut être motivé par des considérations économiques. Pour beaucoup d'entreprises, les coûts de la main d'œuvre sont le principal composant du coût direct. Réduire ces coûts par seulement quelques pourcents en mettant en place un nouveau modèle de planification du personnel peut s'avérer très bénéfique* »[67] (Van den Bergh *et al.* 2013, p. 367). Ce courant, inscrit en recherche opérationnelle, propose des modèles qui permettent une optimisation sous contrainte, l'optimisation se traduisant, dans la grande majorité des cas, par la minimisation des effectifs. Toutes ces études visent à trouver le « bon effectif » (1.1.2.1) dans des contextes pour lesquels les contraintes sont sans cesse différentes (1.1.2.2). Enfin, nous montrons que seuls les aspects techniques sont pris en compte (1.1.2.3), ce qui limite l'analyse du chiffrage.

1.1.2.1 La recherche du « right-sizing »

Dans l'ensemble de ces modèles, il y a l'idée de « *bonnes solutions* » (Lapegue 2014, p. 168), de "*right-sizing*" (Johnson 2009), d'être "*optimally staffed* " (Walker 1980, p. 112). Héritage de la recherche opérationnelle, cette vision entraine une course à l'intégration de toutes les nouvelles contraintes qui peuvent exister dans les organisations. Pour les auteurs, il faut intégrer tous les paramètres afin de pouvoir prendre la bonne décision. L'avancée des capacités de calculs des outils informatiques permet de mettre en place des modèles qui prennent en compte des données de plus en plus complexes (Lapegue 2014, p. 17). Intègrant de fait l'hypothèse de la rationalité, les auteurs affirment que si les acteurs ont les « bonnes

[67] Notre traduction de l'anglais : "*the increase in research attention could be motived by economic considerations. For many companies, labor cost is the major direct cost component. Cutting this cost by only a few percent by implementing a new personnel schedule could therefore prove very beneficial*".

informations » et les « bons modèles », ils prendront les « bonnes décisions ». Selon eux, il existe un volume optimal d'effectifs.

Pourtant, ce projet doit s'adapter à la variété des situations. Pour cela, une littérature abondante s'est attelée à cette adaptation en intégrant des contraintes spécifiques.

1.1.2.2 La prise en compte de différentes contraintes des secteurs

La variété des recherches a permis de proposer des modèles dans tous les secteurs, et intégrant un maximum de contraintes. À ce jeu, ce sont les hôpitaux qui sont les organisations les plus étudiées (Bard et Purnomo 2005; Beddoe et Petrovic 2006 ; Beliën et Demeulemeester 2008; Burke *et al.* 2008; Valouxis *et al.* 2012). En effet, l'urgence et les variations constantes de l'activité, ainsi que les problématiques de constructions d'équipes d'infirmières, rendent la planification très spécifique. De la même manière, les centres d'appel ont fait l'objet d'un intérêt important (Atlason *et al.* 2008 ; Nait-Abdallah 2008 ; Castillo *et al.* 2009 ; Avramidis *et al.* 2010 ; Hojati 2010 ; Ingolfsson *et al.* 2010 ; Robbins et Harrison 2010) puisque la demande fluctue également énormément et que les tâches à effectuer ne sont pas connues à l'avance (Ernst *et al.* 2004). Par ailleurs, le secteur de l'aviation porte des spécificités en termes de construction d'équipes et de respect des horaires (Chu 2007 ; Lučić et Teodorović 2007 ; Maenhout et Vanhoucke 2010). Finalement, la recherche couvre de nombreux secteurs : le transport (Chen *et al.* 2010 ; De Matta et Peters 2009), les services d'urgence (Erdoğan *et al.* 2010), la vente au détail (Pastor et Olivella 2008) ; l'industrie (Azmat *et al.* 2004) ; et le domaine militaire (Safaei *et al.* 2011).

Toutes ces recherches se distinguent surtout par le type de contraintes qu'elles intègrent aux modèles (Ernst *et al.* 2004 ; Van den Bergh *et al.* 2013). Les exemples sont nombreux : les différentes courbes de prévision de la demande ; les différentes contraintes juridiques ; les différentes façons de décomposer le travail ; les différentes structures organisationnelles ; la satisfaction des salariés ; etc. Dans tous les cas, le principe demeure similaire : il s'agit de prévoir un volume d'activité et de définir la correspondance avec les effectifs. La complexité des modèles varie entre une grande facilité (lorsque la main d'œuvre est essentiellement directe) et plus de complexité (lorsqu'il existe des fortes contraintes, des emplois très variés, etc.).

Plus récemment, des auteurs commencent à intégrer dans les modèles la notion de compétence, définie comme « *the ability to perform certain tasks well* » (De Bruecker *et al.* 2015, p. 1). Dans « *Workforce planning incorporating skills: state of the art* », De Bruecker *et*

al. (2015) réinvestissent tous les travaux qui ont incorporé la compétence. Bien que cette tentative a le mérite d'intégrer des notions plus qualitatives telles que les niveaux de compétences, la polyvalence des salariés, les courbes d'apprentissage sur un emploi, et même les compétences collectives, il n'en demeure pas moins que ces modèles sont basés sur des simplifications (De Bruecker *et al.* 2015, p. 15) et négligent complètement la place des acteurs.

1.1.2.3 Le cantonnement aux aspects techniques

Dès 1980, Walker décrit précisément toutes les méthodes pour planifier les effectifs. Il distingue les méthodes permettant d'analyser l'effectif actuel et celles qui permettent des projections. Bien que la planification des effectifs soit parfois présentée comme un « *art imprécis* » (Walker 1980, p. 110), notamment dans des contextes mouvants, les modèles se cantonnent à des aspects techniques. En effet, ils proposent des méthodes pour prévoir les évolutions de certaines données (départ en retraite, promotion, turnover, etc.) mais sont beaucoup plus succincts sur les politiques volontaires d'évolution des effectifs. Le facteur d'évolution volontaire le plus souvent incorporé au modèle est la productivité, symbolisée par un ratio peu explicité. Finalement, la prévision des effectifs demeure scindée en trois composants :

1. La correspondance entre un volume d'activité et un volume d'emplois qui s'appuie encore largement sur le minutage de tâches ;
2. Des mouvements prévisibles d'effectif (retraite, turnover, promotion, etc.) appréhendés plus précisément par les modèles, notamment grâce à des outils informatiques ;
3. Des évolutions dues à des politiques volontaires d'évolutions des effectifs qui semblent peu être prises en compte par les modèles de gestion de production, autrement que par une amélioration globale de la productivité.

Walker (1980) présente bien le paradoxe : « *Des analyses mathématiques et des bases de données peuvent être utiles, mais finalement, la détermination de "comment devrons-nous être staffé" est une décision humaine »*[68] *(p. 135). Or, les modèles ne possèdent pas cette dimension humaine. La recherche en gestion de production n'appréhende pas cette problématique bien qu'elle conçoit que « *les modèles ne prévoient pas, ce sont les hommes qui*

[68] Notre traduction de l'anglais : "*mathematical analysis and massive data may be useful, but ultimately, the determination of "how should we be staffed" is a human decision".*

le font »[69] (Walker 1980, p. 145). Malgré les évolutions techniques des recherches plus récentes, cette principale limite ne semble pas disparaître. En effet, ce manque de dimension humaine semble accentué par les méthodologies employées. Kohl et Karisch (2004) déplorent le manque de liens entre ces modèles et les situations vécues en entreprise. D'ailleurs, malgré le nombre important d'articles, l'étude de Kohl et Karisch (2004) est l'une des seules à porter sur un cas réel, c'est-à-dire à analyser un modèle mis en place dans une entreprise d'aviation. Les auteurs rappellent les problèmes posés par le côté systématique des modèles théoriques ainsi que la difficulté à mesurer certains critères (la satisfaction des salariés par exemple), ce qui complexifie la comparaison entre modèles. Ce manque de rapport au réel est également critiqué par De Bruecker *et al.* (2015) : « *La recherche technique concernant la planification de la main d'œuvre se concentre sur les modèles mathématiques et négligent les implications réelles des simplifications dont les modèles ont besoin pour fonctionner* »[70].

Ces premiers éléments amènent à interroger la pertinence de ces modèles. La partie suivante est consacrée à l'ensemble des limites qu'on peut leur attribuer.

1.2 Les insuffisances des modèles de chiffrage des effectifs dans le cadre d'entreprise de service

La pertinence de ces outils peut être remise en cause à plusieurs égards. Cette section vise à exposer les raisons pour lesquelles ces modèles interrogent, particulièrement dans le cadre du chiffrage des effectifs d'entreprises de service, dans l'environnement actuel.

Nous insistons sur le fait que la remise en cause de ces modèles n'est pas une remise en cause générale. Elle s'inscrit dans un cadre précis : celui des entreprises de service, dans le contexte récent. Elle s'appuie donc sur une description des évolutions des systèmes productifs ainsi que l'analyse des spécificités du travail dans le secteur des services. Cette partie cherche à montrer que les conditions dans lesquelles les modèles systématiques ont été réfléchis ne sont plus d'actualité pour une majorité d'entreprises de service, ce qui interroge l'utilisation de ces modèles. Noël (2004) note d'ailleurs « *l'incapacité des entreprises à identifier l'effectif optimal dès lors que l'organisation atteint un certain niveau de complexité* » (p. 258).

[69] Notre traduction de l'anglais : *"models do not forecast, people do"*.
[70] Notre traduction de l'anglais : *"technical research regarding workforce planning usually focuses on the mathematical model and neglects the real life implications of the simplifications that were needed for the model to perform well"*.

La remise en cause de ces modèles nous permet de justifier le choix de notre cible pour les études de cas : deux entreprises de service. Nous abordons donc à plusieurs reprises la spécificité des services et la relative incohérence avec les modèles utilisées. En effet, les modèles de planification des effectifs, comme les outils de contrôle de gestion en général (Meyssonnier 2012, p. 74), s'appuient largement sur une tradition industrielle, empreinte de la vision taylorienne du travail. Or, notre économie est « *fondamentalement une économie de service* » (Meyssonnier 2012, p. 74). Ainsi, des chercheurs, de plus en plus nombreux, se sont intéressés spécifiquement aux secteurs des services[71]. La spécificité de ce type d'activités accentue les principales carences identifiées sur les méthodes.

La pertinence des modèles de chiffrage des effectifs peut être questionnée sous trois aspects. Premièrement, la planification des effectifs, comme on l'entendait sur des marchés industriels relativement stables, laisse place à une gestion anticipée des compétences (1.2.1), ce que les outils chiffrés n'intègrent pas. De plus, la vision taylorienne du travail qui permet le minutage des tâches, n'est plus la seule norme de travail (1.2.2). Enfin, l'utilisation de données agrégées pour analyser le travail nécessite un questionnement concernant les simplifications effectuées (1.2.3).

1.2.1 De la planification des effectifs à la gestion anticipée des compétences

Évoquant la GPEC, Gilbert (2011) avance que la prévision est facile et inutile en période stable. En revanche, lorsque l'activité est caractérisée par l'instabilité des marchés et l'urgence, elle devient aussi importante que compliquée. Or, deux éléments entrainent une vraie difficulté à planifier quantitativement les effectifs. Tout d'abord, bien que cette considération puisse paraître banale, la demande est incertaine (1.2.1.1). De plus, il parait difficile de corréler précisément les effectifs et le volume d'activité (1.2.1.2). De fait, on devrait observer une évolution de la planification quantitative des effectifs vers une gestion plus fine des compétences. Toutefois, qu'ils s'agissent des outils chiffrés présentés par les acteurs dans l'étude exploratoire ou les modèles issus de la littérature, ils ne semblent pas prendre en compte cette évolution.

[71] Gervais et Thenet (2004) caractérisent un service « *par la nature immatérielle de sa prestation et une production assez souvent réalisée en présence (voire avec la participation) du client* » (p. 148).

1.2.1.1 De la difficulté à planifier en contexte incertain

L'incertitude à prévoir la demande vient des marchés (a) et de la spécificité de l'activité de service (b).

a) Incertitude des marchés

Les méthodes de chiffrage de l'effectif identifiées dans la littérature et l'étude exploratoire définissent un volume d'emplois par rapport à une activité connue (ou prévue). L'hypothèse sous-jacente est celle d'un environnement certain ou probabilisable. Cette hypothèse peut être valable dans plusieurs cas. Par exemple, une entreprise qui intervient dans une industrie règlementée, avec des contrats signés sur de longues périodes connait précisément la demande à laquelle elle devra faire face. Elle peut donc planifier ses ressources. Certes, cette caractéristique de marché peut être encore d'actualité mais la libéralisation de l'économie (ouverture à la concurrence et liberté de circulation des capitaux) ainsi que les effets de la crise économique entrainent une généralisation de l'incertitude sur les perspectives de ventes. Ainsi, la volatilité de la demande nuance la pertinence des modèles. Martinet (2001) décrit avec précision la manière dont la planification stratégique a évolué historiquement dans les organisations. La période de l'après-guerre, symbolisée par une « *foi en l'avenir* » (p. 175) et une forte planification, a laissé place à des environnements plus turbulents. Dietrich et Pigeyre (2016) parlent de *« rupture dans la perception des environnements »*, *« un environnement instable, concurrentiel et imprévisible »* succédant à *« un univers de stabilité favorable à la planification et à la prévision »* (p. 7). Ce changement de modèle productif a des conséquences sur la manière de gérer les ressources humaines (Cadin *et al.* 2012) : « *là où la gestion prévisionnelle cherche à prévoir pour limiter les ajustements en situation d'urgence, la flexibilité a pour vocation de faciliter des ajustements rapides et permanents à des situations non prévisibles* » (p. 228). Les auteurs insistent sur le fait que les deux modèles ne s'opposent pas, il y a plutôt « *complémentarité* », dans le sens où le nouveau modèle productif de la flexibilité ne vient que compléter le précédent, qui demeure, en partie en place.

Finalement, qu'importe l'environnement, les organisations doivent agir. En effet, elles doivent définir les moyens nécessaires à l'action. Dans les conditions exposées précédemment, le défi des organisations n'est plus de planifier les moyens d'un avenir connu mais de piloter les ressources en contexte incertain. En ce qui concerne le volume d'effectif, cette évolution est très présente. Gilbert (2011) l'exprime en analysant l'évolution des conceptions liées à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Selon l'auteur, la « *planification des effectifs* »

a laissé la place à une « *gestion anticipée des compétences* ». Cette évolution se traduirait par un passage d'une planification uniquement quantitative des emplois à une analyse plus qualitative et dynamique des compétences. Or, cette évolution ne ressort pas des outils présentés.

b) Incertitudes sur l'activité de service

Nous l'avons dit, les spécificités des activités de service entrainent plusieurs difficultés à l'utilisation de modèles systématiques. Nous nous appuyons sur les quatre attributs des services rappelés par Meyssonnier (2012) : l'aspect immatériel, l'hétérogénéité des situations dans la délivrance des prestations, la coréalisation de la prestation avec le client et, l'adaptation permanente aux fluctuations de la demande et gestion des files d'attente.

Tout d'abord, la prestation de service est immatérielle. En effet, une prestation de service correspond à « *l'exécution d'un concept dans un acte ou un processus* » et non à « *la réalisation d'un objet physique* » (Meyssonnier 2012, p. 77). Or, cette immatérialité entraine de l'incertitude. Elle complexifie la mesure du résultat, notamment parce que celui-ci peut « *se manifester au-delà de la réalisation de la prestation* » (Gervais et Thenet 2004, p. 148). Par conséquent, il s'apprécie sur une période difficilement quantifiable *a priori* (Ducrocq *et al.* 2001, p. 91).

De plus, la prestation est contingente à l'environnement. En effet, une prestation de service est généralement beaucoup moins standardisée qu'une production en série. Les auteurs parlent d' « *hétérogénéité des services* » (Meyssonnier 2012, p. 77) ou de « *singularité des services* » (Jany-Catrice 2012, p. 57). Dès lors, le temps d'une prestation dépend largement de la spécificité de chaque prestation, ce qui complexifie la planification. Cette hétérogénéité s'explique par deux éléments : la relation spécifique avec le client et l'influence de l'environnement. Premièrement, concernant un service, la relation avec le client définit la prestation. Ainsi, des carences de communication peuvent entrainer une « *variabilité de la prestation* » par rapport aux attentes initiales du client (Ducrocq *et al.* 2001, p. 92). Ainsi, les ajustements nécessaires pour répondre au client entraineront des moyens supplémentaires non prévus, ce qui engendre de l'incertitude. Ensuite, l'environnement a des conséquences directes sur la prestation. Par exemple, dans le cadre de prestation sur un site nucléaire, la réouverture d'un débat public sur la sûreté nucléaire peut retarder une prestation en cours. L'activité est donc sujette régulièrement à des aléas qui peuvent l'interrompre ou au contraire, nécessiter de l'accélérer.

L'incertitude sur l'activité à produire pose un premier problème aux acteurs qui cherchent à chiffrer les effectifs en s'appuyant sur un volume de demande. Par ailleurs, connue ou probabilisable, l'activité de service les empêche d'ajuster le volume d'emplois au fur et à mesure.

1.2.1.2 De la difficulté à faire varier les effectifs

Les modèles proposées en gestion de production nécessitent de pouvoir ajuster les effectifs aux volumes d'activités connus. Or, les effectifs ne peuvent être ajustés aussi facilement. Deux raisons peuvent l'expliquer. Tout d'abord, l'impossibilité de stocker un service oblige les effectifs à être corrélés à la demande de court-terme (a). De plus, la masse salariale ne peut pas être considérée comme une charge variable (b).

a) Impossibilité de stocker la prestation de service

Dans la définition même d'un service, il y a l'impossibilité de stocker la prestation. La production et la consommation du service sont simultanées. Cette caractéristique quand elle existe en parallèle d'une demande souvent volatile, a des conséquences importantes sur la manière d'appréhender le pilotage des effectifs. En effet, une baisse de la demande ne peut pas entrainer une augmentation du stock de produits qui seraient vendus plus tard. Ainsi, les effectifs devraient, si l'organisation souhaite toujours optimiser sa gestion financière, être en corrélation permanente avec le niveau de la demande. Or, l'effectif ne peut pas être considéré comme une charge variable.

b) La masse salariale, une charge « quasi-fixe »

L'adaptation permanente des effectifs aux volumes d'activités est contestée par des recherches théoriques et des constats concrets. Les travaux de Walter Oï (1962) montrent que l'emploi est un facteur « *quasi-fixe* ». L'auteur avance que certains coûts engendrés pour un salarié (coûts d'embauche, coûts d'emplois, coûts de séparation) entrainent une absence de proportionnalité entre le travail fourni et les coûts. De plus, en pratique, les contraintes sociales et juridiques interdisent l'adaptation immédiate des effectifs pour bon nombre de salariés. Cette idée se retrouve d'ailleurs dans les débats en contrôle sur la manière de considérer les charges du personnel. Hilton *et al.* (2010) préconisent dans leur manuel de les considérer comme des coûts de structure.

De fait, l'environnement actuel dans les entreprises de service nécessite un pilotage renouvelé dans lequel le seul chiffrage quantitatif n'est pas suffisant. Or, il semble que les outils chiffrés décrits dans l'étude exploratoire et les modèles présentés dans la littérature n'intègrent pas ces évolutions.

Par ailleurs, la conception taylorienne du travail qui imprègne les outils chiffrés ne peut pas être considérée comme la norme unique dans les entreprises de service.

1.2.2 Les limites de la conception taylorienne du travail dans les services

Afin de faire correspondre un niveau d'activité et un effectif, les acteurs s'appuient sur des techniques de correspondance. Nous avons vu que les méthodes s'appuyaient largement sur des données chiffrées telles que le minutage des tâches ou des ratios financiers. Ces processus ont été critiqués parce qu'ils s'appuient sur une conception uniquement taylorienne du travail (2.2.2.1) et parce qu'ils ne prennent pas en compte la spécificité du travail dans les services (2.2.2.2).

1.2.2.1 Des dépassements de la conception taylorienne du travail

Les modèles de chiffrage s'appuient sur des hypothèses de simplification du travail que l'on prête régulièrement à l'organisation taylorienne. Prenons quelques lignes pour expliciter ce que nous entendons par « simplification du travail ». Le travail correspond à l' « *ensemble des opérations que l'on doit accomplir pour élaborer quelque chose* »[72]. Afin de pouvoir le mesurer et ainsi chiffrer l'effectif nécessaire, le travail des salariés doit être traduit en données chiffrées. Cette traduction s'effectue essentiellement par le prisme du minutage des tâches, chère à Taylor. Zarifian (1990) nous rappelle que les origines de cette vision ne proviennent pas de Taylor mais des sociétés d'ingénieurs de la mécanique aux États-Unis à la fin du 19ème siècle. Cette conception taylorienne étant souvent investie dans les outils chiffrés, nous prenons le temps de revenir sur la représentation du travail chez Taylor dans l'encadré 3.

[72] Définition du Larousse : www.larousse.fr.

ENCADRÉ 3 - TAYLOR ET LE TRAVAIL

Taylor a développé les principes de la « direction scientifique des entreprises » dans son ouvrage principal *The Principles of Scientific Management* (Taylor 1911). Il présente l'ensemble des éléments de sa méthode et insiste sur l'état d'esprit de ce qu'on appelle plus communément « l'organisation scientifique du travail ». Ses travaux, issus de son expérience à la « *Midvale Steel Co* », ont eu une forte influence sur le monde des entreprises, ce qui lui a permis d'être considéré comme un théoricien influant des organisations.

Il ne s'agit pas ici de reprendre l'ensemble de la pensée de l'auteur mais de se concentrer sur la conception taylorienne du travail. Des auteurs plus récents, comme Zarifian (1990) et Coriat (1994), reprennent ces éléments et tentent d'en exposer les limites. Pour notre part, nous présentons les postulats de Taylor concernant le travail parce qu'ils ont une influence sur de nombreuses méthodes de chiffrage des effectifs.

Tout d'abord, les principes de Taylor ont l'ambition de pouvoir s'appliquer à tout type d'organisation : « *Elle [la direction scientifique des entreprises] peut s'appliquer dans toutes les activités humaines* » (Taylor 1957 [1911], p. 193). L'auteur développe des affirmations fortes qu'il considère vraies pour toutes situations. Ce « *one best way* » est l'un des points qui a été régulièrement critiqué par les approches contingentes et les approches contemporaines en théorie des organisations.

De plus, Taylor défend une vision très claire de l'ouvrier. Selon lui, les ouvriers profitent de leur « *flânerie systématique* ». Cette dernière est l'un des principaux maux de l'organisation que Taylor souhaite combattre. La direction scientifique des entreprises a pour but de réduire au minimum la paresse des ouvriers en échange d'un salaire plus élevé, considéré comme l'attente primordiale des salariés.

L'organisation « scientifique » de Taylor passe par une analyse rigoureuse du travail des ouvriers. Il est décomposé en mouvements et en tâches élémentaires : « *mais quoique il y ait des millions et des millions d'opérations compliquées et complexes, elles peuvent être analysées intelligemment et ramenées à un nombre relativement faible d'opérations élémentaires simples, chacune d'entre elles répétée de multiples fois dans chaque atelier* » (Taylor 1957 [1911], p. 110). On parle même de « *direction par fixation des tâches* » (p. 273). Dans son ouvrage, Taylor développe plusieurs exemples : la manutention des gueuses de fonte, la construction du mur en brique, le contrôle des billes pour roulements de

bicyclettes et la coupe de métaux. Nous y reviendrons, mais tous ces exemples concernent des activités industrielles.

Cette décomposition du travail en tâches élémentaires permet à Taylor d'introduire le chronométrage, qui est la pierre angulaire de la méthode. Le principe est constamment similaire et sert à fixer une norme de travail, puis finalement une norme de productivité. Cinq étapes sont distinguées. Après avoir sélectionné quelques ouvriers très performants, les tâches élémentaires sont définies puis tous les gestes inutiles sont éliminés. Ensuite, on chronomètre chaque tâche effectuée par ces ouvriers. Enfin, afin de définir une norme valable pour tous les ouvriers, on ajoute une marge de sécurité. Taylor parle d'une marge de 20 à 225% du temps chronométré, sans donner d'informations précises sur la manière de définir cette marge. Finalement, il s'agit de déterminer des normes d'une « *journée loyale de travail* » (Taylor 1957 [1911], p. 101).

Cette analyse « scientifique » du travail permet de résoudre un problème mis en exergue par Taylor. Avant l'introduction de l'organisation scientifique du travail, les patrons et les contremaîtres ignoraient le temps nécessaire à une opération de travail. Ainsi, les ouvriers, enclins à la « flânerie », profitaient de cette ignorance pour limiter leur productivité. En introduisant une analyse méthodique du travail, Taylor a participé à la réappropriation du calcul des temps de travail par les fonctions managériales (Zarifian, 1990).

Enfin, et nous y reviendrons également, Taylor considère le travail collectif comme néfaste : « *quand des hommes travaillent en équipe, leur efficacité individuelle tombe inévitablement au-dessous ou au niveau de celle du moins bon ouvrier de l'équipe* » (Taylor 1957 [1911], p. 131). Coriat (1991) affirme que la productivité d'ensemble est alors « *déterminée par l'efficacité du travail individuel* » (p. 61).

Ces éléments sont présentés afin de révéler leur dépassement dans la partie suivante.

Malgré la forte présence de la conception du travail de Taylor dans les outils chiffrés, elle ne peut plus être considérée comme la norme unique. Bien que les débats persistent sur la fin prétendue du modèle tayloriste-fordien (Cadin *et al.* 2012, p. 58), les auteurs s'accordent sur une évolution des formes de travail. Plusieurs auteurs se sont focalisés sur les enjeux de l'évaluation de la charge de travail (Baraldi et Troussier 1998 ; Cavestro et Lamotte 1999 ; Dumasy 1999 ; Poete et Rousseau 2003 ; Rousseau 2006), en insistant sur le dépassement de l'approche taylorienne. Ils expliquent en quoi cette vision n'est plus adaptée à la plupart des organisations contemporaines. Plusieurs raisons peuvent être évoquées :

- La nature, la fréquence et la durée de chaque tâche ne peuvent plus toutes être définies de façon strictement univoque. Ainsi, le chronométrage des tâches ne peut plus servir de référence pour tous les emplois. En ce qui concerne précisément les activités de service, les travaux de Allain et Gervais (2006; Allain 2010) montrent que l'analyse des tâches est beaucoup plus complexe.
- La décomposition de chaque travail en tâches élémentaires peut être remise en cause. Taylor distingue les temps productifs et improductifs. Lorsque la commission d'enquête le questionne sur la manière de distinguer ces deux temps dans des activités plus intellectuelles, l'auteur reste très évasif (Taylor 1957 [1911], p. 219). Ces activités se sont pourtant largement développées dans un contexte plus récent.
- Dans bien des cas, le temps total de travail ne peut pas être obtenu en additionnant les temps des actes de travail notamment parce qu'il devient difficile de séparer les activités d'exploitation et les activités annexes (Dumasy 1999).
- Les tâches non opératoires, perçues dans une conception taylorienne comme des allongements de temps n'affectant que négativement la productivité, sont désormais présentées comme étant susceptibles d'apporter des gains de productivité importants (gestion transversale, formation des salariés, démarche qualité, etc.).
- Les forces de travail ne sont plus interchangeables dans l'exécution des tâches élémentaires. Aujourd'hui, certaines compétences spécifiques sont rares et la gestion des compétences devient un défi prioritaire pour les organisations.
- Les tâches à accomplir sont amenées à évoluer, à l'inverse d'un modèle taylorien dans lequel les actes sont extrêmement répétitifs (Dumasy 1999). De plus, la prescription stricte, contrôlée par le contremaitre laisse place à une plus grande initiative. L'activité est alors encadrée moins directement, notamment par le contrôle par objectif (Poete et Rousseau 2003).
- Enfin, la pertinence du terme « *productivité du poste de travail* » est interrogée à l'heure où les dynamiques collectives jouent un rôle primordial (Poete et Rousseau 2003). En effet, le développement du travail en réseau et en équipe a distendu le lien établi entre le salarié et le produit ou service final (Samier 1995).

Ces évolutions sont liées à plusieurs changements qu'ont connus les organisations. D'abord, l'approche taylorienne a été pensée initialement pour des systèmes dans lesquels la

main d'œuvre directe, celle qu'on peut affecter facilement à un produit de l'entreprise, est majoritaire. Or, la diversification de la production ainsi que le développement important de projets transversaux rompt le lien entre le travail et un produit donné (ou un service). Par ailleurs, les sciences de gestion ont repensé la place de l'être humain dans l'organisation. Ainsi, la théorie des relations humaines, entre autres, a défendu la primauté de la situation psychologique et sociale de l'Homme au travail. Enfin, le développement des services joue un rôle dans le dépassement de la conception taylorienne, initialement prévue pour l'industrie de masse.

Dietrich et Pigeyre (2016) expriment cette « *rupture avec le compromis fordien* » (p. 17). Pourtant, les auteurs insistent sur l'erreur qui consisterait à présenter une période fordienne totalement révolue, sans en donner plus de précisions. Dans notre cas, le contexte dans lequel nous considérons que la conception taylorienne du travail n'est pas pertinente est bien précis : il s'agit des entreprises de service dans des contextes incertains.

1.2.2.2 La spécificité du travail dans les services

Dans la partie 1.2.1, nous avons montré en quoi les spécificités des prestations de service entrainaient une incertitude qui complexifiait la prévision de l'activité. Désormais, nous cherchons à lister les spécificités du travail dans les services afin de montrer que les outils, fondés sur une approche industrielle, ne sont pas suffisants pour piloter les effectifs. Pour cela, deux critères permettent de cerner les différences avec le travail industriel : le rapport au temps et le rattachement d'une tâche à un seul objet de coût.

a) Le temps, un critère moins pertinent

Dans une recherche sur les inducteurs de temps dans les services, Allain et Gervais (2006) se posent la question : « *Peut-on toujours cerner correctement les temps passés dans le secteur tertiaire ?* » (p. 121). Leurs résultats amènent à utiliser les données chiffrées sur le travail avec beaucoup de prudence. En effet, ils montrent que le temps permettant d'assurer plusieurs activités pour un client ne correspond pas au temps nécessaire pour effectuer le même nombre d'activités pour plusieurs clients. Selon Gervais et Thenet (2004), « *le temps passé n'est plus forcément un critère d'efficience, la qualité du travail accompli (surtout lorsqu'il est intellectuel) intervient également.* » (p. 161). Ainsi, la notion de compétence se manifeste plus régulièrement. Autrement dit, l'équivalence entre deux heures de travail ne peut plus se généraliser. Or, nous l'avons vu, notamment dans le modèle de Bassett (1973), l'heure de main

d'œuvre est traitée de manière standardisée. Bien évidemment, la variable salaire peut jouer un rôle important. Une heure d'un salarié avec une compétence spécifique coûtera plus cher qu'une heure classique. Pour autant, cette donnée oblige l'organisation à segmenter le chiffrage des effectifs, ce que nous n'avons pas identifié lors de notre étude exploratoire. Pour le moment, les ratios présentés semblent uniques (« *3300 m cube par an* » ; « *1 manager pour 20 ingénieur* », etc.). Enfin, les caractéristiques du prestataire peuvent largement influencer le temps nécessaire. Par exemple, dans un centre d'appel, le conseil à une personne âgée peut prendre plus de temps qu'à un client familier des nouvelles technologies. Autre exemple, une formation avec un public en difficulté nécessitera un encadrement plus important, et entrainera donc un volume d'heures stagiaire par formateur plus faible. Ce rapport au temps différent peut s'observer dans plusieurs industries mais est relativement généralisé dans le domaine des services.

b) Un travail plus indirect

Le rattachement d'une tâche à un seul objet de coût devient plus difficile. Dans l'industrie, il n'est pas rare que le travail des salariés, en tout cas ceux qui sont directement en lien avec la production, puisse être rattaché à une série de produits. En revanche, dans les services, le travail est plus indirect. Les temps qu'on appelle « non productifs » sont des temps d'investissement qu'il est difficile de rattacher à une activité (Allain et Gervais 2006). Il s'agit par exemple de la participation à des réunions de travail, des temps de formation transversale, etc. Par ailleurs, du fait de l'immatérialité de la prestation, il est difficile de distinguer clairement les tâches les unes des autres. L'habitude est donc de lister les activités et de vérifier que le temps total de celles-ci soit compris dans le temps de travail. Or, les frontières de ces activités sont souvent indéfinissables. Allain et Gervais (2006) parlent du problème de « *discernement entre les activités* » (p. 123). Enfin, certaines tâches sont effectuées par le client lui-même, ce qui nécessite un contrôle (Ducrocq *et al.* 2001). Ce dernier augmente d'autant plus la part de main d'œuvre indirecte, difficile à rattacher à un objet de coût.

Jany-Catrice (2012) synthétise la limite de la productivité industrielle dans les services : « *l'usage relativement mécanique de la « productivité industrielle » comme modalité de coordination, d'incitation et de reconnaissance est alors devenu de plus en plus délicat, lorsqu'il s'agit de l'appliquer à des activités de services. Et plus encore lorsque ces activités de services renvoient à des actes de soin, des actes d'accompagnement, des actes de traitement et de transfert d'information, ou encore des actes d'accumulation et de communication des*

connaissances » (p. 14). L'auteure insiste d'ailleurs sur la différence avec le secteur industriel : « *Autant il est (ou il était) relativement aisé d'identifier, et donc de contrôler, ou de le rapporter aux efforts qui l'ont permis, ce que produit une entreprise du secteur automobile, ou du secteur de l'habillement. Autant le « produit » d'un établissement de santé, du champ de l'éducation, voire du conseil, le « produit » des chercheurs, des médecins, juges et avocats, ou encore des agents d'accueil dans les caisses d'allocations familiales ou des aides à domiciles auprès des personnes âgées soulève des questions autrement redoutables, et nécessite, plus que par le passé, une négociation autour de ce qui est produit, autrement dit autour des missions à effectuer* » (p. 54).

1.2.3 DES DONNÉES AGRÉGÉES À L'ANALYSE FINE DU TRAVAIL

Nous avons montré dans la partie précédente en quoi la conception taylorienne ne suffisait plus à traiter l'évaluation de la charge de travail dans les services. Un autre problème complexifie le chiffrage et le pilotage des effectifs : mesurer le travail par des données chiffrées restreindrait l'analyse. Bien que l'analyse soit développée au regard du contrôle de gestion, gardons à l'esprit que le phénomène est bien plus large. Dujarier (2015) expose le *verbatim* d'un ingénieur qui traduit cette tension : « *L'humain, au début, c'est dur quand on est ingénieur. C'est vachement dur. Pour nous 2 + 2 ça fait 4. Mais en fait, pas dans ce cas ! Les gens ont des humeurs. Ça ne marche pas comme on pensait.* » (p. 158).

Le temps, mesure souvent utilisé en contrôle de gestion, alimente une manière d'appréhender le travail.

1.2.3.1 Le temps, agrégation principale du contrôle de gestion

Le temps est une donnée fondamentale de la gestion des organisations, particulièrement en ce qui concerne les effectifs. Le pilotage des effectifs s'appuient presque exclusivement sur la mesure du temps nécessaire pour réaliser une activité (une tâche, un service ou la réalisation d'un marché). En s'appuyant sur les apports philosophiques du concept de temps[73], Allain (2010) rappelle la distinction entre le « *temps objectif* » et le « *temps subjectif* ». Le premier est « *indépendant de l'homme* », « *commun à l'ensemble des mortels* » alors que le second « *correspond à la manière dont chacun* « *vit le temps.* » (p. 36). Autrement dit, la question est de

[73] Pour aller plus : Bergson (1889) et Bachelard (1950).

savoir est-ce qu'une heure vaut une heure. Les outils de gestion appréhendent habituellement le temps comme un temps objectif et le contrôle de gestion entretient largement cette conception. Ainsi, les problématiques relatives au temps questionnent l'évaluation de la rentabilité et, dans le cadre de notre sujet, la manière d'appréhender le travail dans les outils de contrôle. Alors que Meyssonnier (2012, p. 83) rappelle que le temps est une source de coût mais aussi de revenu, Méric (2009) montre que le contrôle de gestion le considère d'abord comme un coût. Ainsi, les questions posées par Allain et Gervais (2006) nous interpellent : Est-ce que « *le coût d'une opération est fonction d'un temps de travail invariant ou au contraire fonction d'un temps variable dépendant des interactions qui se nouent entre les acteurs en présence* »*;* Est-ce que « *les relevés de la période t peuvent être utilisés pour le calcul de coûts d'autres périodes* » ? ; Est-ce que « *le temps moyen issu du relevé n'a pas une dispersion trop grande (si un temps standard peut être établi)* » (p. 122) ? Les résultats de l'étude, centrés sur une activité de service, invitent à utiliser avec beaucoup de prudence les relevés, qu'il s'agisse de les généraliser sur plusieurs activités et à plusieurs périodes différentes. Pourtant, cette pratique est le propre des méthodes tayloriennes de définition d'une norme de travail, et des ratios de productivité servant à chiffrer les effectifs.

1.2.3.2 Des relations tendues entre le contrôle de gestion et le travail

« *Les calculs économiques ne prennent en compte qu'un nombre limité de variables* » disait Capron (1995, p. 35). Cette critique a été étudiée spécifiquement dans le cadre de l'analyse du travail en contrôle de gestion. Deschaintre et De Geuser (2015) évoquent le travail comme « *objet négligé par le contrôle de gestion* » (p. 8). Les auteurs l'expliquent par le fait que le contrôle de gestion est un objet hérité de la théorie de l'agence et qu'à ce titre, la discipline appréhende l'acteur comme un agent qui poursuit des intérêts divergents des propriétaires de l'organisation et qui faut donc discipliner. Naro (1999) questionne la pertinence du contrôle dans le cas de mécanismes qui « *ne sont pas standardisables* » (p. 539) : « *comment contrôler des phénomènes non récurrents ? Le problème se pose avec acuité dans le cas de formes complexes et dynamiques d'organisation où la variété et le changement dans la nature des problèmes traités rendent difficile la fixation de normes ou d'objectifs* ». Le problème se pose donc dans le cadre du travail dans les entreprises de service au vu du contexte actuel. Gomez (2013) parle de travail rendu « *invisible* » au profit de normes de performances du travail. En effet, l'auteur distingue trois sources de valeur du travail complémentaires : le travail subjectif (lié à l'accomplissement du travailleur) ; le travail objectif (lié à toutes les normes qui

permettent de mesurer la performance du travail, de quantifier le travail pour le comparer) ; et le travail collectif (lié aux synergies entre les différents travaux). L'auteur insiste sur le déséquilibre entre ces trois sources, avec une « *hypertrophie du travail objectif* » (Gomez 2013, p. 197). Cette hypertrophie entrainerait une dévalorisation importante du travail subjectif (anonymat des salariés considérés comme des variables) et du travail collectif (montée de l'individualisme). Ainsi, « *une partie de la puissance exprimée dans le travail concret échappe au contrôle et, plus largement, à toute évaluation* » (Zarifian 2003, p. 8). Dans cette approche critique, le cadre de l'analyse financière demeure trop réducteur pour parler du travail, ce qui constitue d'ailleurs pour Gomez (2013), la cause principale de la crise actuelle. Ces critiques rejoignent celles formulées concernant la « *quantophrénie* » par Conrath (2013) et Gaulejac (2014)[74]. Dujarier (2015) prolonge cette critique en décrivant précisément la manière dont les « *planneurs* » mettent en place ces dispositifs. L'auteure témoigne d'acteurs qui ne sont « *pas dupes* » (p. 60) des limites de leurs dispositifs, bien qu'ils continuent à les mettre en place. Le constat est clair : les planneurs « *disent savoir que les chiffres reflètent mal ce qui se passe sur le « terrain ». Ils insistent avec une régularité notoire pour dire qu'ils savent également que les chiffres qui remontent sont arrangés et peu fiables. Ils répètent que les indicateurs orientent l'attention sur des chiffres, souvent aux dépens de la qualité. Les résultats financiers sont, d'après eux, « gonflés », « bidonnés », « fabriqués »* » (p. 61).

La perte de connaissance sur le travail au profit de données plus générales n'est pas nouvelle. Dans une recherche sur les évolutions du taylorisme et du fordisme, Coriat (1994) montre que le taylorisme avait pour objectif de faire exécuter par les fonctions managériales le calcul de la tâche alors que cette mission était auparavant à la charge des ouvriers. Ainsi, les dirigeants ont la possibilité de construire des standards et de restreindre les marges de manœuvre locales des ouvriers. Alors que le management traditionnel considère comme normal le fait de garder son secret de fabrique, la financiarisation cherche à dévoiler les meilleures pratiques afin d'améliorer l'organisation (Gomez 2013). En effet, il s'agit de communiquer les résultats de chaque unité et de chercher à conformer l'ensemble aux unités les plus efficientes. Ce contrôle se fait désormais indirectement par l'économique, à l'aide des données chiffrées. Zarifian (1990) décrit bien l'idée : « *Le travail dans sa définition classique, devenant évanescent, insaisissable, de plus en plus difficile à mesurer et à contrôler, que ce soit en effectifs nécessaires, ou en temps d'opération, les directions d'entreprise contournent cette*

[74] Conrath (2013) définit la « *quantophrénie* » comme une « *maladie de la mesure, qui fait que les hypothèses qui ont présidé à la traduction de l'activité en termes d'indicateurs ne sont jamais plus discutées, et que c'est l'indicateur qui devient alors la finalité* » (p. 4).

difficulté en accroissant le contrôle indirect exercé sur une productivité que l'on ne sait plus définir » (p. 88). En pratique, des standards (Chiffre d'affaires / effectif, résultat / heures travaillées) sont diffusés à diverses occasions, comme les acteurs en ont témoigné.

Dans « *La nouvelle productivité* », Zarifian (1990) explique le paradoxe dans la manière de concevoir le travail. D'un côté, des changements (technologiques, organisationnels, sociaux, économiques) font que les hypothèses sur le travail taylorien ne peuvent plus suffire à une analyse fine, alors que de l'autre, les « *anciennes normes tayloriennes* » sont toujours utilisées. En analysant la notion de productivité, l'auteur estime que les systèmes de contrôle du travail « *font « comme si » le travail contemporain pouvait être emprisonné dans des objectifs fixés à l'avance, se dérouler en ligne droite conformément à ces derniers, voire comme si ces objectifs pouvaient être énoncés clairement et de manière pertinente (ce qui est rarement le cas)* » (Zarifian 2009, p. 3).

Synthèse de la section 1

Dans cette section, nous venons de montrer les insuffisances des modèles destinés à chiffrer et piloter les effectifs d'une entreprise. Elles proviennent des évolutions des systèmes productifs et du travail ainsi que des spécificités de l'activité de services. Ainsi, les modèles systématiques ne peuvent prétendre régler la complexité du pilotage des effectifs dans une entreprise de service. Pourtant, les acteurs les utilisent systématiquement. Quelques éléments des entretiens conduisent à penser que cette utilisation n'écarte d'ailleurs pas les critiques dont peuvent faire preuve les acteurs.

Ce paradoxe semble dépasser la sphère des outils de pilotage des effectifs. Même la presse généraliste s'interroge : « *Reste un mystère : si le programme de transformation hérité du taylorisme ne marche pas, pourquoi les entreprises continuent-elles d'y adhérer ?* »[75]. Pour notre part, ce paradoxe nous invite à renouveler notre réflexion et à appréhender ces mêmes outils, hérités d'un environnement taylorien, sous de nouveaux statuts. Autrement dit, si ces outils chiffrés ne répondent plus à la recherche technique de prévision quantitative, il s'agit peut-être de les considérer pour « autre chose » que des outils standards qui fournissent une réponse juste et indiscutable. Ainsi, cette orientation nous amène à délaisser quelque peu l'analyse technique des outils pour s'intéresser aux autres enjeux que recouvre l'utilisation d'outils de gestion chiffrés.

[75] Article du 8 septembre 2016. Le management en quête de sens », dans Le Monde.

Section 2 - De l'insuffisance des outils à leur utilisation systématique : des pistes d'explication du paradoxe

Expliquer le paradoxe entre l'utilisation systématique d'outils chiffrés et les limites admises par les acteurs eux-mêmes nécessite de renouveler l'optique utilisée pour étudier ses outils. D'abord, la perspective de l' « *instrumentation de gestion* » (Chiapello et Gilbert 2013) fournit une nouvelle manière d'appréhender les outils. En effet, si l'analyse technique révèle la non-rationalité des outils chiffrés[76], la compréhension de leur utilisation nécessite de s'intéresser aux rôles des acteurs face à ces mêmes outils. Autrement dit, il s'agit de se focaliser sur la manière dont les outils chiffrés participent à la coordination entre acteurs dans le cadre du pilotage des effectifs. La partie 2.1 permet d'abord d'exposer la perspective centrée sur l'instrumentation de gestion et de dresser ses apports pour l'analyse des outils chiffrés. Ensuite, deux courants théoriques sont exposés permettant de fournir des éléments de réponse sur le paradoxe en questionnement (2.2). Pour autant, plusieurs éléments nous conduisent à considérer les outils comme des vecteurs de coordination pour les acteurs (2.3). Cette présentation nous permet de positionner notre recherche, dans le chapitre suivant, dans un cadre théorique clair.

2.1 L'approche par l'instrumentation de gestion

2.1.1 La perspective de l'analyse de l'instrumentation de gestion

2.1.1.1 Introduction à l'instrumentation de gestion

Si l'on s'en tient à la vision purement technique, un outil est un objet qui permet de réaliser une opération déterminée. En sciences de gestion, l'outil s'inscrit dans un environnement composé de structures et d'acteurs. Moisdon (1997) définit l'outil de gestion comme la « *formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être* » (p. 7). La nécessité d'analyser l'outil et « *son inscription dans l'activité humaine* » (Grimand 2006, p. 25) n'a cessé de se développer jusqu'à concevoir le concept d' « *instrumentation de gestion* » (Chiapello et Gilbert 2013). L'outil n'est plus seulement un objet technique mais s'insère dans une réalité organisationnelle. En ce sens, l'analyse technique

[76] Comme cela est développé dans la partie 1.2 de ce chapitre.

des outils laisse place à la sociologie des outils de gestion qui sont définis désormais comme « *un ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de traits caractéristiques qui s'offrent à une triple description fonctionnelle [à quoi servent-ils ?], structurelle [de quoi sont-ils fait?] et processuelle [comment s'en servir?]* » (Chiapello et Gilbert 2013).

Dans un souci de compréhension de cette approche, revenons sur les termes du titre de l'ouvrage de Chiapello et Gilbert (2013) : « *sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion* ». **Pour les auteurs, la « *sociologie* » permet de « *s'interroger sur les dimensions non directement rationnelles des actes de gestion* » (2013, p. 13).** Les auteurs prônent donc de s'éloigner de l'analyse pratico-utilitaire pour étudier les significations des outils et leurs influences dans la pratique des acteurs. Grimand (2006) insiste d'ailleurs sur le rôle des acteurs sur l'outil et le fait qu'« *aucun outil ne prédétermine l'usage qui peut en être fait* » (p. 17).

L'évolution que connait la réflexion autour des outils de gestion[77] peut s'expliquer d'abord par les évolutions des entreprises et de leur contexte (la concurrence accrue, l'explosion des catégorisations de produits, la généralisation de l'activité de services et la perte de vitesse du modèle taylorien). Par ailleurs, les théoriciens des organisations ont également participé à cette évolution (Chiapello et Gilbert 2013). En effet, après une période où les théories rationnelles présentaient la technique comme la solution pour améliorer l'efficacité de toutes les organisations, la théorie normative s'est intéressée à l'être humain au travail, dans ses aspects psychologiques et sociaux. Puis, la théorie comportementale s'est concentrée sur les relations entre des coalitions aux intérêts divergents, en s'intéressant particulièrement aux jeux politiques et aux relations de pouvoir. Ainsi, la recherche est passée de l'analyse de la technique de l'outil à celle de l'instrumentation de gestion. Ce terme est d'ailleurs révélateur de l'évolution. Alors que le terme « outil » renvoie plutôt à un objet passif, la notion d'instrument de gestion retranscrit les interactions entre les acteurs et l'outil.

2.1.1.2 Les différents composants d'un instrument de gestion

L'intérêt croissant pour la dimension sociologique des outils de gestion a poussé les chercheurs à définir les différentes composantes de l'outil qui ne relèvent pas de la technique.

[77] On prend d'ailleurs conscience du chemin parcouru en lisant Grimand (2006) qui considère que l'outil est un « *impensé des sciences de gestion* » et que « *la recherche en gestion n'est guère explicite sur la théorie des outils qu'elle mobilise* » (p. 13). Moins de dix ans plus tard, l'ouvrage de Chiapello et Gilbert (2013) révèle une vraie avancée dans ce domaine.

Ainsi, Lorino (2002[78]) distingue l' « *artefact* » et le « *schème d'action* » (p. 13). Alors que l' « *artefact* » désigne l'objet, le « *schème d'utilisation* » fait référence à « *une théorie de l'action* » (p. 17), autrement dit, un schème mental qui lie les opérations à des fins attendues. L'outil est considéré comme « *symbolique* » car il « *ouvre l'accès à un champ de significations et de règles codifiées socialement, à un répertoire codifié d'habitudes, de routines d'action* ». Ces deux composants de l'outil permettent à Lorino (2002) d'appréhender l'outil dans sa « *double nature objective et subjective* » (p. 14). Hatchuel et Weil (1992) vont plus loin en analysant les « *techniques managériales* ». Les auteurs décomposent l'outil en trois éléments : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles. Tout d'abord, le **substrat technique** désigne le support concret de l'outil. En ce qui concerne les outils comptables et financiers, cet objet appartient au registre des mathématiques et de la logique. Ensuite, la **philosophie gestionnaire** correspond au « *système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles de la rationalisation* » (Hatchuel et Weil 1992, p. 124). En fait, chaque outil porte un projet de rationalisation, qui est finalement la raison d'être de l'outil. Pour l'organisation scientifique du travail par exemple, il s'agit d'augmenter la productivité du travail humain, alors que pour la gestion de production assistée par ordinateur, il s'agit d'assurer une marche adaptée et intelligible de l'organisation (Hatchuel et Weil 1992). Ces projets de rationalisation donnent le sens de l'utilisation de l'outil. Enfin, la **vision simplifiée des relations organisationnelles** correspond à la représentation schématisée des rôles des acteurs par rapport à l'outil.

De toutes ces décompositions[79], nous retenons l'importance de l'approche sociologique, dans laquelle **les auteurs nous invitent à dépasser les aspects uniquement techniques et à analyser les représentations que portent l'outil et leurs influences dans les relations des acteurs.**

2.1.2 Les apports pour l'analyse des outils chiffrés

La perspective par l'instrumentation de gestion (et ses développements moins récents) permet d'affiner la connaissance de l'utilisation des outils chiffrés sur au moins deux points :

[78] Lorino est régulièrement cité pour ces apports sur la théorie instrumentale des outils qui peut être considérée comme les prémisses du concept d' « instrumentation de gestion ».

[79] D'autres décompositions existent. Chiapello et Gilbert (2013) distinguent trois dimensions de l'instrument : une dimension fonctionnelle qui questionne l'utilité de l'outil ; une dimension structurelle qui analyse le contenu de l'outil et une dimension processuelle qui interroge la manière de s'en servir.

les outils chiffrés sont des constructions qui entrainent des simplifications de la perception de la réalité (2.1.2.1) ; l'utilisation des outils entraine des comportements non voulus par les prescripteurs de l'outil (2.1.2.2).

2.1.2.1 Les simplifications accompagnant la construction des outils chiffrés

Les acteurs sont confrontés à des situations complexes. La rationalité limitée des individus développée par March et Simon (1991) entraine un fractionnement nécessaire des problématiques, les auteurs parlant de « *foyer d'attention* » (p. 149). Les outils de gestion peuvent être à l'origine de ce fractionnement. **En effet, « *formalis*[er] *l'activité organisée* » (Moisdon 1997, p. 7) nécessite un processus pour passer d'une réalité complexe à un outil qui soit utilisable et qui permette de fournir de l'information pertinente** : être un « *analyseur de l'organisation* » (Gilbert 1998, p. 63). Berry (1983) intègre ce processus de simplification du réel dans sa définition des instruments de gestion.

Cette agrégation porte des avantages et des effets néfastes. D'un côté, les outils de gestion structurent la pensée des individus et ainsi leur permettent de prendre en compte un nombre de critères plus important qu'ils n'en seraient capables seul (Moisdon 1997). Devant chaque décision, l'acteur n'a plus besoin de réfléchir à toutes les solutions possibles. Il peut s'appuyer sur les simplifications de l'outil pour gagner du temps. De plus, la simplification du réel dans les outils, particulièrement par le biais de l'agrégation des données permet à l'information d'être diffusée plus facilement. Par exemple, l'utilisation de ratios de productivité permet de synthétiser un ensemble d'informations sur le travail des salariés, ce qui permet de décider sans revenir forcément sur l'ensemble de ces informations.

D'un autre côté, l'agrégation n'est pas neutre. Dans son ouvrage sur la « *technologie invisible* », Berry (1983) défend cette position : « *Les agents se fondent alors sur des abrégés, abrégés dont le choix n'est généralement ni aléatoire, ni anodin.* » (p. 8). L'auteur s'interroge sur le lien entre simplicité et fidélité et met en exergue certains effets néfastes de la simplification. En effet, les simplifications réduisent nécessairement le champ de l'analyse. Dans les faits, ce n'est pas la simplification qui est problématique mais plutôt le fait que les acteurs ne maîtrisent pas les hypothèses sous-jacentes des simplifications. Dans les processus routiniers des organisations, cette « *technologie invisible* » peut déposséder l'individu de son sens de l'analyse s'il n'est pas vigilant à l'esprit de l'outil.

2.2.1.2 Des comportements non voulus

En plus de façonner la manière de penser des acteurs, les simplifications entrainent des comportements inadaptés. Plusieurs auteurs ont notamment mis en lumière l'incohérence qui peut découler de l'utilisation d'un outil aux différents niveaux de l'organisation. Moisdon (1997) parle de « *développement de logique locale en contradiction avec la logique globale* » (p. 24). Les illustrations sont nombreuses. Par exemple, lorsque la rémunération variable d'un commercial dépend du franchissement d'un seuil de chiffre d'affaires sur l'année, il peut chercher à enregistrer en décembre des ventes qui correspondent à des ventes effectives de l'année suivante. Dans le cadre de notre sujet, nous avons déjà présenté l'exemple des outils de suivi d'effectifs en ETP à date. Dans ce cas, il n'est pas rare que les managers terminent des contrats avant le 31 décembre pour réduire « artificiellement » le chiffre.

Par ailleurs, les outils chiffrés fournissent des réponses systématiques, ce qui peut poser problème dans le cas de problématiques spécifiques. Burchell *et al.* (1980) distinguent quatre rôles du contrôle de gestion au regard de l'incertitude de l'environnement et de l'ambiguïté des objectifs poursuivis par l'organisation. Lorsque l'environnement est stable et les objectifs clairs, le contrôle est une « *machine à réponses* » (p. 15). Cela peut poser des problèmes lorsque l'environnement évolue, d'autant plus si les acteurs utilisent les outils sans avoir conscience des choix de simplification intégrés.

Finalement, la perspective par l'instrumentation de gestion fournit un angle de vue permettant d'interroger le paradoxe mis en lumière précédemment. Par ailleurs, plusieurs théories sont en capacité de fournir des pistes d'explication au paradoxe mise en lumière.

2.2 Des théories pour étudier la diffusion et l'adaptation locale des outils

Alors que la théorie néo-institutionnelle explique la diffusion des outils par le concept de mimétisme (2.2.1), la théorie de la régulation sociale nuance la similitude de l'utilisation en mettant en avant les marges de manœuvre des acteurs locaux par rapport aux outils standards (2.2.2).

2.2.1 La théorie néo-institutionnelle pour étudier la diffusion des outils

Les auteurs néo-institutionnels se sont d'abord intéressés à la similarité des formes organisationnelles en développant le concept d' « *isomorphisme* » (DiMaggio et Powell 1983). Cette préoccupation a été élargie aux décisions organisationnelles. Dans ce cadre, elle n'est plus considérée comme la décision optimale d'individus rationnels mais s'inscrit dans une quête de légitimité (Meyer et Rowan 1977). Les acteurs agissent pour paraître légitimes plus que pour être efficients.

Puis, le courant s'est élargi à de nombreuses situations de gestion, dont la similarité des outils et leur influence sur la similitude des comportements (Tolbert et Zucker 1983 ; Château Terrisse 2013, pour ne citer qu'eux). Dans cette optique, l'outil n'est pas utilisé pour sa vocation technique mais par besoin de copier les autres. La TNI permet donc de penser la diffusion des outils de coordination. **Elle fournit donc une explication plausible de la systématisation des outils utilisés : les acteurs du pilotage utiliseraient des outils chiffrés par mimétisme, sans se soucier de leur efficacité réelle, préférant se tromper comme les autres que de risquer une issue plus spécifique et plus incertaine.**

Pour autant, le cadre néo-institutionnel ne nous parait pas à même d'être notre théorie de référence. En effet, bien que le courant initié par DiMaggio et Powell (1983) ait largement affiné son analyse en approfondissant la multiplicité des logiques institutionnelles (Friedland et Alford 1991), il n'en demeure pas moins que les recherches néo-institutionnalistes s'intéressent essentiellement au niveau macro. Les décisions individuelles et la coordination entre un groupe d'acteurs localisés y sont jusqu'à présent peu étudiées (Thornton *et al.* 2015). Par ailleurs, si la théorie néo-institutionnelle permet de décrire les mécanismes d'une institution en place, elle ne s'intéresse pas à la manière dont celle-ci s'installe à l'intérieur de l'organisation (Valiorgue et Daudigeos 2010).

2.2.2 La théorie de la régulation sociale pour étudier l'adaptation locale des outils

D'autre part, la théorie de la régulation sociale fournit une autre piste d'explication possible du paradoxe. Initiée par Jean-Daniel Reynaud, elle s'intéresse à la construction des règles, « *celles par lesquelles un groupe social se structure et devient capable d'actions collectives* » (Amblard *et al.* 2005, p. 43). La règle est une notion centrale de la théorie, elle est considérée

comme le produit d'interactions. Les « *processus de régulation* » décrivent la « *manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles* » (Reynaud 1997, p. 19). Les auteurs distinguent la « *régulation de contrôle* » et la « *régulation autonome* » afin d'identifier les deux origines de l'autorité qui émet la règle : la première provenant de supérieurs hiérarchique alors que la seconde s'effectue à l'intérieur même du groupe. Le rôle conféré aux structures est encastré à une place prépondérante donnée aux acteurs. En effet, la règle ne s'applique pas de façon autoritaire à l'individu mais « *est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action ; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons* » (Reynaud 1997, p. 4). Les auteurs de la théorie revendiquent une marge pour l'acteur qui « *ne se laisse jamais totalement emprisonner dans des cadres de dépendance* » (Terssac 2003, p. 14). Les acteurs se disputent, négocient et ainsi, créent et transforment les règles, ce qui constitue l'action collective (Bréchet 2008).

Ainsi, l'utilisation d'outils chez les acteurs laisse place à des marges importantes définies localement. **Les acteurs utiliseraient des outils insatisfaisants car ils seraient en capacité de gagner une autonomie par rapport à ceux-ci et de construire des arrangements locaux adéquats.** Ainsi, l'utilisation d'outils standards ne présagerait pas d'une utilisation standard.

Néanmoins, la TRS ne peut pas non plus constituer notre théorie principale. En effet, en plus d'une opérationnalisation compliquée (Taskin et Gomez 2015, p. 122), la TRS s'intéresse plus à la constitution des règles qu'aux effets de celles-ci sur l'organisation. Dans notre cas, l'analyse de la coordination entre acteurs nous intéresse également pour son influence sur les évolutions des effectifs.

2.3 Les outils chiffrés comme vecteur de la coordination entre acteurs

Nous avons vu dans le premier chapitre que la financiarisation de l'économie et des stratégies des entreprises ont entrainé un développement important des recherches critiques concernant les outils de gestion. Porteurs d'une « *financiarisation excessive* » (Martinet 2009, p. 140), les outils sont considérés comme des objets limités. Ils orientent les acteurs vers le court-terme, sont facilement falsifiables et ne prennent pas en compte toutes les dimensions. La première section de ce chapitre a permis de rappeler, pour le cas des outils de chiffrage des effectifs, à quel point cette analyse était justifiée. Pour autant, l'utilisation constante de ces outils invite à une réflexion renouvelée. En s'appuyant sur la perspective de l'instrumentation

de gestion, une nouvelle voie s'ouvre. Dépassant l'analyse purement technique des outils, cette perspective invite à s'intéresser à la relation entre les acteurs qui entourent l'utilisation de l'outil. **Bien que les recherches des années 90 proposent une analyse conflictuelle de ces relations, plusieurs éléments nous poussent à nous tourner vers une analyse plus coopérative.** Tout d'abord, la financiarisation et l'évolution de la prise en compte des ressources humaines dans la performance ont entrainé un rapprochement entre la fonction contrôle et la fonction RH (Alcouffe *et al.* 2013). Par ailleurs, notre étude exploratoire a révélé qu'au-delà de positions inscrites dans les manuels qui semblent opposées, les acteurs tendent vers la coopération.

Dans un débat théorique entre deux « *univers* » (Chiapello et Gilbert 2013, p. 58), l'un critique dans laquelle les outils sont considérés comme empreints ou responsables de déséquilibre entre acteurs, et l'autre tourné vers la coordination, nous nous tournons vers le second en nous intéressant à la manière dont les outils facilitent l'action collective. Dans notre cas, l'outil est appréhendé comme une manière de dépasser les tensions entre les fonctions de l'organisation.

2.3.1 LA CONSTRUCTION ET L'UTILISATION DES OUTILS

Nombre d'auteurs ont montré la manière dont la construction et/ou l'utilisation des outils de gestion permettaient de structurer les interactions entre les acteurs (Moisdon 1997). La caractéristique de « *discutabilité* », effective dans les contextes complexes, fait référence à la « *fonction de médiation des activités collectives* » des outils de gestion (*ibid.*, p. 117), permettant à la fois aux utilisateurs de construire des points de vue distincts (et parfois divergents) et de rechercher des compromis. En affirmant les logiques conflictuelles dans l'organisation, les outils seraient essentiellement liés à une régulation sociale des organisations (Boussard 2001). Ainsi, « *débattre des instruments peut être une manière de structurer un espace d'échanges à court terme, de négociations et d'accords, tout en laissant en touche les enjeux qui sont les plus problématiques* » (Lascoumes et Le Galès 2004, p. 26). Les outils permettent aux acteurs « *d'explorer les relations qui les unissent, de mettre à l'épreuve la pertinence de leurs savoirs, de partager l'interprétation des situations qui les engagent* » (Grimand 2006, p.22). **Finalement, « *il ne reste à l'outil qu'un statut modeste celui d'aider les acteurs à coordonner leurs actions à développer une intelligibilité mutuelle* » (*ibid.*, p. 26).**

2.3.2 LE CAS DES OUTILS COMPTABLES ET FINANCIERS

Cette vision de l'outil comme vecteur de coordination a été développé dans le cadre des outils chiffrés. Burchell *et al.* (1980) avait déjà identifié le rôle de dialogue et d'apprentissage de la comptabilité. Cette perspective s'est traduite par des recherches concernant un large éventail d'outils. Pezet (1998) parle du « *rôle d'ingénierie de l'accord* » (p. 80) des instruments de gestion en l'appliquant aux outils de décision d'investissement. Les rôles des budgets ont également été abondamment étudiés par la littérature. Au-delà de leur intérêt de planification qui a été largement critiqué, les budgets auraient un rôle « *interactive* »[80] puisqu'ils fournissent un processus de dialogue et d'apprentissage dans le cadre d'un changement stratégique (Abernethy et Brownell 1999). Dépassant les seuls rôles économiques qu'on leur confère, les budgets remplissent des « *rôles humains* » qui en justifie leur permanence (Gignon-Marconnet 2003, p. 70). Ils offrent un « *cadre institutionnalisé* » pour gérer les oppositions de l'organisation (Löning et Nguyen Tan Hon 2011, p. 11) par le biais d'un langage et d'objectifs communs. Ce rôle est, une nouvelle fois identifié dans la typologie proposée par Sponem et Lambert (2010)

Plus généralement, le langage comptable a confirmé sa capacité à faire discuter. « *Avec un langage commun, les informations comptables peuvent être utilisées comme une base pour encadrer les discussions entre managers* »[81] (Hall 2010, p. 306). Chenhall et al. (2013) montrent que les données comptables permettent des « *productive frictions* » qui permettent aux acteurs de dépasser des conflits entre des logiques opposées. La notion de convention est y d'ailleurs évoquée, insistant sur la manière dont les pratiques comptables étaient des terrains propices aux compromis.

2.3.3 DES RECHERCHES METTANT EN AVANT LA CONTINGENCE

Des chercheurs ont donc tenté de mettre en lumière des facteurs de contingence, permettant de cerner dans quelles conditions les outils favorisaient les dominations et dans lesquelles ils pouvaient permettre aux acteurs de se coordonner. Selon Thomas (2003), le contrôle de gestion peut être un outil de régulation conjointe ou au contraire, imposer des injonctions fortes suivant le degré d'incertitude de l'environnement. Ainsi, dans un système complexe, « *le contrôle de*

[80] Le terme est repris à Simons (1990).
[81] Notre traduction de l'anglais : *"as a common language, accounting information can be used as an anchor to frame discussions amongst managers".*

gestion ne se donne plus pour objectif le contrôle de la conformité des comportements par rapport à une norme établie par la régulation de contrôle, mais plutôt la construction de ces espaces de négociation, espaces qui permettront l'émergence d'une régulation conjointe efficace » (*ibid.*, p. 176). Gignon-Marconnet (2003) va plus loin en montrant qu'une gestion budgétaire très contraignante ne convient pas à des environnements incertains. Dans le cadre d'un changement organisationnel, le rôle du contrôle de gestion dépend du mode de mise en place du changement : si le changement est prescrit, le contrôle permettrait de conformer les comportements ; lorsqu'il est construit, le contrôle deviendrait plutôt un lieu d'échanges et de négociation, intéressant pour stimuler, accompagner et encadrer les nouvelles idées (Touchais et Herriau 2009). Ragaigne *et al.* (2014) analysent ces deux rôles en invoquant les dimensions de contrainte et d'habilitation d'une enquête de satisfaction et d'un outil de rémunération des compétences. La dimension de contrainte s'inscrit clairement dans l'optique de Foucault alors que la dimension habilitante s'appuie plutôt sur les travaux de Hatchuel dans laquelle la prescription a des effets positifs en termes d'apprentissage pour celui qui la subit. L'article révèle des cas d'outils qui évoluent d'une dimension à une autre.

Conclusion - Des outils chiffrés vecteurs d'une coordination entre acteurs, malgré leurs carences techniques

La réflexion nécessaire sur le paradoxe entre une utilisation systématique des outils chiffrés et une critique vive à leurs égards nous conduit à renouveler la perspective adoptée. Certes, les outils de chiffrage sont inadéquats pour piloter les effectifs d'entreprises de service. Pour autant, la perspective par l'instrumentation de gestion nous conduit à les appréhender dans le cadre de la coordination entre acteurs. Ainsi, l'approche purement critique des outils est abandonnée afin de s'intéresser à leur capacité à créer du lien entre les acteurs. Chiapello et Desrosières (2006) décrivent d'ailleurs une évolution de la recherche académique d'une posture critique, dans laquelle les outils servent le contrôle des agents, dans une tradition foucaldienne ou bourdieusienne, à une posture où leurs auteurs parlent de « *langage commun, d'outil de coordination, d' "objet frontière"* » (p. 305).

L'intérêt d'aborder le rôle des acteurs (chapitre 1) a été enrichi par une étude exploratoire (chapitre 3) et par un intérêt pour le rôle des outils (chapitre 4). Les questionnements sur les relations entre acteurs et le paradoxe concernant l'utilisation systématique d'outils limités nous amène à nous tourner vers la théorie des conventions pour aborder la coordination entre acteurs. Ce choix, expliqué dans le chapitre suivant correspond finalement à une synthèse de nos réflexions théoriques. En effet, la théorie des conventions possède plusieurs similarités avec la théorie néo-institutionnelle (Valiorgue et Daudigeos 2010) et celle de la régulation sociale (Taskin et Gomez 2015). En ce qui concerne la théorie néo-institutionnelle, le concept de mimétisme est largement investi par les conventionnalistes (Husser 2009). En effet, les théoriciens des conventions considèrent que les choix des individus proviennent de l'adhésion à une institution, qui n'est possible que par « *une adhésion partagée par les autres individus* » (Gomez 1994, p. 91). La croyance partagée a un rôle primordial dans l'explication de l'action individuelle. Finalement, la convention correspond à « *une catégorie d'institutions particulière* » (Valiorgue et Daudigeos 2010, p. 12). Par ailleurs, la théorie des conventions et la théorie de la régulation sociale partagent la place importante conférée aux acteurs dans la décision. Les institutions ne sont pas des structures qui s'appliquent directement aux individus. Ces derniers ont des marges de manœuvre pour arranger la manière dont la norme ou l'outil s'applique dessinant ainsi des modes de coordination propres aux situations observées. Chez les conventionnalistes, bien que l'énoncé de la convention oriente les comportements des acteurs, ces derniers ont une latitude pour agir localement. Ce degré de marge de manœuvre est d'ailleurs l'une des caractéristiques d'une convention.

Chapitre 5 - Théorie des conventions et coordination entre acteurs

Notre objet empirique étant précisé (les évolutions des effectifs), notre objet de recherche défini (la coordination des acteurs) et notre perspective d'analyse choisi (l'instrumentation de gestion), il est temps de prendre la distance théorique nécessaire. Ce chapitre a vocation à présenter et justifier le choix de la théorie des conventions comme nous l'entendons. Nous exposons ainsi en quoi l'établissement, l'utilisation et la modification de conventions sont des points d'entrée pertinents pour analyser la **coordination entre acteurs** dans le cadre du chiffrage, du pilotage et du contrôle des effectifs. L'analyse des conventions permet de comprendre les comportements rattachés à ces conventions. Ainsi, ces dernières, portées par les outils de gestion, mettent en lumière les comportements des acteurs dans la gestion des effectifs.

Le chapitre s'organise en trois sections à la manière d'un entonnoir. La **première section** permet d'ancrer la théorie des conventions dans un ensemble plus vaste caractérisé par la remise en cause de l'approche classique de la rationalité. Puis, la **deuxième section** précise la manière dont nous envisageons d'utiliser la théorie des conventions. Alors que la notion de convention renvoie à des significations hétérogènes, nous nous rattachons particulièrement au courant développé par Gomez (1994 ; 2000 ; 2006). Pour autant, l'analyse de notre matériau[82] a mis en exergue la nécessité de dépasser ce seul cadre d'analyse, en accord avec notre approche abductive. La **dernière section** se focalise donc sur les limites du cadre conventionnaliste et les dépassements possibles, particulièrement par les apports de Boltanski et Thévenot (1991) sur les figures de l'accord. Ces apports permettent d'étudier le dynamisme des modes de coordination des acteurs en situation de changement et d'analyser ainsi les évolutions apparues *a posteriori* dans nos études de cas.

[82] Dont rendent compte les chapitres 7,8 et 9.

Section 1 - La remise en cause des hypothèses de rationalité par la théorie des conventions

Le cadre théorique des conventions s'inscrit dans un mouvement plus global en théorie des organisations. Il s'agit de remettre en cause la rationalité classique des individus et de s'intéresser à la coordination entre acteurs. Cette section permet d'ancrer la théorie des conventions dans cet ensemble afin de comprendre les fondements de la théorie utilisé. Après avoir présenté les assises théoriques de la remise en cause de la rationalité (1.1), nous exposons en quoi la théorie des conventions s'y inscrit et quels sont ses spécificités pour étudier la coordination entre acteurs (1.2).

1.1 Les fondements théoriques de la remise en cause de la rationalité

Au milieu des années 70, une remise en cause importante des postulats de la théorie économique classique prend forme. Les travaux de Simon et March (1991), publiés en 1958 dans leur première version, sont précurseurs dans le domaine. Les auteurs révèlent le concept de rationalité limitée et intègrent l'incertitude et le rôle des acteurs dans l'analyse des situations. **En effet, alors que la théorie traditionnelle considère que les individus possèdent l'ensemble des informations pour prendre les meilleures décisions et agissent donc de manière rationnelle, Simon et March (1991) insistent sur la place de l'inattendu.** Pour eux, « *la plupart des prises de décisions humaines, individuelles ou organisationnelles, se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants ; ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elle se rapporte à la découverte et à la sélection de choix optimaux* » (Simon et March 1991, p. 138). Dans cette conception, les hypothèses de rationalité et d'équilibre, chères à la théorie néoclassique, ne sont plus à même de décrire correctement la vie des organisations (Thévenot 1989). De nombreuses approches cherchent alors à éclairer la manière dont les acteurs agissent. Crozier et Friedberg (1977) s'intéressent à la manière dont les actions collectives se construisent à partir des comportements des individus. Les auteurs souhaitent sortir de l'antagonisme entre l'approche totalement déterministe et le modèle individuel qui se base uniquement sur les choix des acteurs. La notion de « *système d'action concret* » s'intègre tout à fait à cette logique. Il s'agit d'un « *ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ces participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa*

structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. » (Crozier et Friedberg 1977, p. 246). L'intérêt de cette « *analyse stratégique* » est d'analyser les régularités des comportements et la manière dont les acteurs construisent des règles. L'organisation est considéré comme un construit social qui permet de résoudre le problème de coordination des acteurs. Elle n'est en aucun cas un phénomène naturel et ne peut être régie par des lois universelles.

Les apports des précurseurs que sont Simon et March ainsi que Crozier et Friedberg offrent d'importantes perspectives de recherche, particulièrement en sciences de gestion. La coordination entre acteurs devient un problème central de l'organisation et par la même occasion un objet de recherche abordé par de nombreux courants théoriques. Ce fondement est l'assise des courants que Amblard *et al.* (2004) nomment « *les nouvelles approches sociologiques des organisations* ». Bessy et Favereau (2003) témoignent de cette convergence : « *depuis le milieu des années 70, à peu près toutes les composantes de la théorie économique remettent la question des institutions au centre de l'analyse, selon des modalités certes différentes - qui n'en rendent que plus frappante la convergence, après un siècle d'indifférence* » (p. 3).

1.2 La théorie des conventions comme prolongement de ses fondements

La théorie des conventions s'inscrit dans les fondements théoriques présentés précédemment (1.2.1). Pour autant, elle conserve des spécificités par rapport aux théories qui s'appuient sur ces mêmes fondements (1.2.2).

1.2.1 UNE THÉORIE OPPOSÉE À LA RATIONALITÉ CLASSIQUE

Depuis ses prémisses, la théorie des conventions s'est inscrite en opposition avec la pensée classique. En effet, le modèle néoclassique considère la coordination comme le résultat de choix d'individus rationnels avec « *une intentionnalité optimisatrice identique* » (Eymard-Duvernay *et al.* 1989, p. 142). **Or, les auteurs conventionnalistes soutiennent que la rationalité des acteurs ne permet pas une coordination efficace (Orléan 1994).** Koumakhov (2006) considère d'ailleurs Simon comme un précurseur de l'approche conventionnaliste en ayant évoqué les problèmes de rationalité et de coordination des acteurs. La carence de l'approche

classique amène les auteurs à expliquer par d'autres manières l'action collective. Ils aboutissent ainsi à la notion de convention : « *pour combler cette lacune (à savoir l'impossibilité de calculer une solution optimale), l'entreprise établit des conventions déterminant la manière dont sont coordonnées les informations et les activités de production, dont sont récompensées les contributions de ses membres, et dont sont prises les décisions de gestion* » (Orléan 1994, p. 36). Finalement, la notion de marché est jugée trop floue, elle est donc remplacée par le terme « *convention régissant les échanges* » qui permettrait de mieux cerner les spécificités de chaque marché (Gomez 2006).

La théorie des conventions partagent également, avec les autres théories qui découlent de la remise en cause de la rationalité, le besoin de se positionner entre un holisme déterministe et l'individualisme (Gomez 1994). Dans l'introduction de la revue fédérant le courant conventionnaliste, les auteurs l'affirment clairement : « *la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* » (Eymard-Duvernay *et al.* 1989). Une place est donc donnée à l'incertitude et aux rôles des personnes. Boltanski (2006) revient sur l'importance de ce choix : « *insister sur l'incertitude dans laquelle sont plongés les acteurs, à des degrés divers selon les situations, était une condition pour redonner un sens plein au concept d'action car, dans un schéma théorique où tout l'accent est mis sur la détermination par les structures et sur les contraintes dispositionnelles, la notion même d'action tend à s'évanouir* » (p. 11).

1.2.2 Les spécificités du courant conventionnaliste

Malgré ce rattachement à des fondements théoriques communs, les conventionnalistes ont des intérêts propres. **Ils s'intéressent à la construction des accords entre acteurs par le biais de conventions.** Dans ce courant, « *l'entreprise est présentée comme un lieu de tensions naturelles entre des logiques contradictoires que les individus s'attachent à réduire au moyen de normes de conduites* » (Amblard 2004, p. 9). Bien qu'ils s'intéressent aux comportements qui découlent des conventions, les auteurs conventionnalistes se focalisent plus sur la légitimité des pratiques que leur efficience[83]. Ainsi, il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » conventions mais seulement des conventions auxquelles les acteurs se conforment afin de donner du sens à leur action (Gomez 2006). Les acteurs se conforment car ils sont convaincus que les autres acteurs y adhérent également, dans un processus mimétique. En cela, la

[83] Rejoignant dans le cas présent la théorie néo-institutionnelle.

convention est un « *système d'attentes réciproques* » (Salais et Storper 1993, p. 31), elle n'existe que parce qu'elle est partagée entre un nombre important d'adopteurs.

Pour autant, les acteurs ne sont pas emprisonnés dans une convention[84]. La nécessité de donner une place aux acteurs est ici réaffirmée. D'abord, la convention peut être interprétée par les acteurs. Lorsqu'une convention est peu complexe, autrement dit qu'elle énonce un principe simple sans préciser tous les détails de son application, l'acteur possède des marges de manœuvre pour agir. De plus, les acteurs peuvent influencer une convention et la faire évoluer. En effet, la convention oriente les comportements des individus mais les individus ont également un rôle dans l'évolution de la convention. La précision avec laquelle une convention est décrite selon le cadre de Gomez (1994 ; 2000 ; 2006) permet d'identifier ces évolutions. Ce caractère opératoire de la théorie en est d'ailleurs un atout important. Enfin, un acteur peut refuser le comportement dicté par la convention, « *quitte à subir momentanément la réprobation du groupe* » (Orléan 2004, p. 12). En somme, la relation entre les comportements réels des acteurs et les conduites préconisées par la convention est particulièrement intéressante à analyser et la théorie conventionnaliste offre un cadre pour l'étudier.

Synthèse de la section 1

Cette section inscrit le cadre conventionnaliste choisi dans une continuité d'approches investis en sciences de gestion qui remettent en cause le modèle classique de prise de décision rationnelle. Ainsi, la coordination entre acteurs devient centrale dans la pensée en sciences de gestion. La théorie des conventions l'étudie par le prisme de la notion de convention qui correspond à un système d'attente réciproque des acteurs. Ces derniers maintiennent des marges de manœuvre bien que le rôle de la norme collective ait également son importance. Partant de ces fondements communs, le courant conventionnaliste a fait l'objet de différentes variantes.

[84] Rejoignant dans le cas présent la théorie de la régulation sociale.

Section 2 - Des théories conventionnalistes à l'appareil d'investigation précis

Maintenant que le mouvement théorique dans lequel s'inscrit la théorie des conventions est explicité, nous devons décrire précisément ce cadre. Cette section permet d'aborder, dans la partie 2.1, « *des théories sur les conventions* » (Mercier 2000, p. 198) puis d'exposer en détail le cadre qui sera à l'appui de notre analyse empirique (2.2).

2.1 De l'intérêt pour la coordination

2.1.1 Une convention comme « forme de coordination »

L'évolution de notre questionnement nous a amené à nous intéresser à la coordination entre acteurs dans le cadre des évolutions des effectifs. Jusqu'ici, nous nous sommes contentés de définir la notion de coordination par le biais de définitions simples. Désormais, l'ancrage théorique conventionnaliste nous permet d'approfondir cette notion. En effet, la théorie des conventions inscrit la coordination au cœur de son cadre théorique. **Ainsi, identifier une convention, c'est identifier une « *forme de coordination* » (Amblard 2003, p. 11).** De fait, intégrer le lien entre la coordination et ce cadre théorique permet de comprendre toute la profondeur du concept de convention.

Ce lien, Orléan (2004) l'affirme très clairement : « *notre objectif est […] de construire un cadre théorique commun, pluridisciplinaire, permettant d'aborder la question générale de la coordination collective des actions individuelles* » (p. 15). Montmorillon (1999) considère d'ailleurs que la coordination dans les organisations productives correspond au « *problème central auquel se consacre la théorie des conventions* » (p. 122).

2.1.2 Vers des formes de coordination plus complexes

Cet intérêt pour la coordination entre acteurs a évolué au gré des recherches conventionnalistes. D'abord, les travaux de Lewis (1969) s'appuient sur la théorie des jeux de coordination. Dans ce cadre, deux agents doivent se coordonner en trouvant un équilibre de

coordination. Lorsqu'un équilibre s'effectue, autrement dit lorsque des individus coordonnent leur action, la décision s'ancre dans les habitudes. Ainsi, lorsque la même situation de coordination doit se mettre en place plus tard, les acteurs auront tendance à reprendre la même solution. Ce processus existe également lorsque les acteurs sont face à un problème qui diffère un peu. En effet, ils s'appuieront alors sur l'équilibre trouvé dans la situation précédente pour adapter une solution propre. Cette approche lewisienne sert de base à de nombreux travaux conventionnalistes. Pourtant, comme le rappellent Batifoulier et *al.* (2002), ce schéma accepte l'hypothèse de rationalité standard chez les acteurs.

En conséquence, des travaux ultérieurs ont permis d'aborder des situations plus complexes dans lesquelles la coordination s'étend à plus de deux individus. Cette orientation permet d'aborder plus généralement la notion d'action collective, résultante d'une « *conjonction* » des actes de personnes (Livet et Thévenot 2004, p. 140). **La convention est finalement définie comme « *une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes* » (Gomez 1994, p. 108).** La notion a été développée dans de multiples travaux gestionnaires, qu'il s'agisse d'étudier la coordination entre les clients et les vendeurs (Gomez 1994 ; Kuhn et Moulin 2011), les candidats et les recruteurs (Eymard-Duvernay et Marchal 1997), les salariés et les employeurs (Salais 1989 ; Mercier 2003), etc.

2.2 Des conventions pour étudier la comptabilité, la relation salariale et les suppressions d'emplois

Plusieurs travaux conventionnalistes ont des problématiques connexes à la nôtre. Présenter ces études permet d'envisager la forme possible de nos résultats et d'aborder la spécificité de notre approche. En effet, une vraie confusion peut naître de la théorie des conventions. Elle provient des différences dans le niveau d'analyse de ces conventions. Alors que certains auteurs s'intéressent à des niveaux généraux (par exemple une convention en place dans une société toute entière), d'autres, comme ce sera le cas dans nos études, observent des conventions à l'intérieur d'une seule organisation. Il est important d'avoir en tête ces différences même si les deux niveaux ont des liens.

Les travaux d'Amblard (2002 ; 2003 ; 2004) nous intéresse particulièrement car l'auteur s'est focalisé sur les conventions en comptabilité (2.2.1). Dans des domaines plus tournés vers la GRH, Salais (1989) et Mercier (2000 ; 2003) analysent la relation de travail entre un salarié

et son employeur (2.2.2). Des travaux ont même été menés sur les réductions d'effectifs, en empruntant ce cadre (2.2.3).

2.2.1 L'IDENTIFICATION DE CONVENTIONS COMPTABLES

Ainsi, Amblard (2002 ; 2003 ; 2004 ; 2007) analyse la comptabilité comme une convention, soit comme un construit social dont la légitimité provient de l'adhésion d'un nombre important d'acteurs. L'auteur montre que les acteurs, confrontés à une situation d'incertitude, se conforment à des conventions comptables. Les situations d'incertitude en comptabilité sont nombreuses : la délimitation du champ d'observation, le langage monétaire, la procédure et le fait générateur. En se basant sur une approche par questionnaire, Amblard (2004) aboutit à une typologie de quatre grandes conventions comptables, chacune pouvant être décomposée en plusieurs conventions. Premièrement, les « *conventions d'observation* » délimitent les frontières de l'entreprise par l'approche patrimoniale et la période annuelle de l'exercice. Deuxièmement, les « *conventions de mesure* » préconisent la quantification monétaire des flux. Ensuite, les « *conventions de réalisation* » définissent la nature et le moment de la constatation effective de l'opération économique. À ce titre, la « *convention de qualification* », intégrée dans cette typologie, détermine ce qui doit être considéré comme une charge ou non. En effet, une charge « *ne devient une charge que lorsqu'on accepte de la considérer comme telle. Il faut donc faire des choix qui permettront aux agents de se soustraire à l'incertitude* » (Amblard 2007, p. 104). Cette idée fait particulièrement écho aux différentes préoccupations des disciplines contrôle et GRH et notamment à la vision charge développée dans les ouvrages de contrôle. Enfin, les « *conventions de procédure* » concernent le mécanisme des comptes et de la partie double. Pour Amblard (2004), les conventions influencent énormément l'image comptable et « *entrainent discrètement le praticien et plus généralement l'utilisateur dans un schéma de pensée très orienté* » (p. 16). L'auteur rejoint ici le courant développé dans la revue *Accounting, Organization and Society,* qui appréhende la comptabilité comme un construit social qui n'est pas neutre. L'approche est plus critique dans Amblard (2002) et l'auteur analyse la construction de ces conventions par les « *rapports de force favorables aux propriétaires* » (p. 15). Cet exemple nous rappelle que la théorie des conventions intègre la dimension du pouvoir mais, à la différence de l'approche critique, inclut une part de marge de manœuvre des acteurs.

Amblard insiste à plusieurs reprises sur l'importance d'analyser les évolutions des conventions. L'article de 2007 dans CCA propose une lecture conventionnaliste des évolutions

des normes IFRS en se concentrant sur la norme 2. L'auteur identifie des conventions comptables, issues d'arrangements entre acteurs, qui sont désormais utilisées « *comme une vérité que nul ne songe à discuter* » (Amblard 2007, p. 110). « *Au demeurant, c'est bien là le propre d'une convention que de guider l'individu dans la résolution d'un problème jusqu'à faire disparaître le problème lui-même, de sorte qu'aucune question ne se pose et que la voie à suivre s'ordonne comme une évidence* » (p. 110).

2.2.2 L'IDENTIFICATION DE CONVENTIONS DANS LE CADRE SALARIAL

Salais (1989) analyse la relation de travail sous l'angle conventionnaliste. Il montre que le salarié et l'employeur font face à une situation d'incertitude qu'ils dépassent par certaines conventions. Par exemple, une convention de productivité règle l'équivalence entre un temps de travail et une somme monétaire à un moment où le produit du travail n'existe pas encore. L'approche est complétée dans l'ouvrage avec Storper (Salais et Storper 1993). Les auteurs distinguent quatre mondes de production au regard de deux critères conventionnels que sont l'incertitude de marché et l'incertitude de la production. Ces mondes se traduisent par des conventions de travail propres. Les auteurs distinguent ainsi quatre conventions de travail liées à chacun des mondes. Alors que le monde industriel propose au salarié un poste de travail, une hiérarchie et un salaire en fonction du taux horaire, le monde marchand cherche un individu disponible et autonome dont le salaire sera plus personnalisé. Dans le monde interpersonnel, le travailleur participe à une communauté de travail dans laquelle les règles sont souvent informelles. Enfin, dans le monde immatériel, le salarié est considéré comme l'expert, le salaire ayant le caractère d'un investissement.

Mercier (2000 ; 2003) s'appuie en partie sur les apports de Salais (1989) pour décrire l'émergence d'une nouvelle « *convention d'effort* » dans les pratiques de GRH des entreprises publiques. Cette convention correspond à une structure de coordination entre l'employeur et le salarié concernant le travail à fournir. En explorant en détail le cas de la RATP, l'auteur montre une évolution de la convention en place. En effet, le « *statut-contrepartie* » représentatif de la société publique bureaucratique laisse place à une nouvelle convention fondée notamment sur le mérite, les objectifs et la valorisation des compétences managériales.

Alors que Salais (1989) demeure sur l'analyse de conventions assez larges, Mercier (2000 ; 2003) décrit des conventions locales au sein de la RATP. Ces deux types de travaux montrent

bien que les conventions peuvent être appréhendées à des niveaux différents. Pour notre part, l'accord entre les acteurs se fait à l'intérieur d'une entreprise.

2.2.3 L'APPORT DES CONVENTIONS DANS DES RESTRUCTURATIONS AVEC SUPPRESSIONS D'EMPLOIS

Moulin (2001a) analyse la réduction des effectifs en s'aidant en partie du cadre conventionnaliste. Selon l'auteur, « *l'amélioration de la performance par le biais d'une réduction des effectifs est une convention reconnue par les managers. Elle constitue une réponse-reflexe aux difficultés financières identifiées. En tant que telle, elle se diffuse entre les firmes et au sein des groupes, sans que sa pertinence ne soit interrogée* » (p. 147). Il s'agit donc d'expliquer les décisions de suppression d'emplois par l'existence d'une convention adoptée par les acteurs. L'auteur va plus loin en prenant le parti de relire les résultats de Beaujolin (1997) sous l'angle conventionnaliste. Ainsi, Moulin (2001a) montre que l'ensemble des conditions de la notion de convention sont validées dans le cadre de réductions des effectifs. Pour autant, l'auteur n'analyse pas son propre matériau par ce prisme et admet même la limite d'une « *reconstruction auquel l'auteur [Beaujolin 1997] n'adhérait pas forcément* » (p. 153). Bien que la recherche de Moulin (2001a) n'ait pas vocation à éclairer la décision de suppression d'emplois par le cadre théorique des conventions, l'utilisation de ce courant par l'auteur montre que des voies de recherche sont encore ouvertes.

L'analyse de quatre cas de restructuration par Noël et Wannenmacher (2012) en est d'ailleurs un exemple. Les auteurs s'intéressent aux accords entre des acteurs. Ainsi, ils démontrent que chaque monde, au sens de Boltanski et Thévenot (1991), porte une convention différente au regard de la gestion de l'effectif, ce qui entraine des représentations de ce qu'on considère comme juste et légitime tout aussi différentes. Finalement, seule une explicitation de ces mondes peut permettre d'entrevoir un accord avec les différents partis.

2.3 Le choix de l'approche française des conventions

L'ancrage de la théorie des conventions dans l'évolution de la pensée en organisation a été abordé dans la première section. Les fondements de Simon et March, de Crozier et Friedberg ont posé les assises d'un courant. Pour autant, ce dernier s'est tellement décomposé qu'on peut désormais parler « *des théories sur les conventions* » (Mercier 2000, p. 198). Le terme de

« convention » ne renvoie d'ailleurs pas forcément à la même définition pour tous les auteurs qui s'en réclament (Reynaud et Richebé 2007). Cette hétérogénéité entraine régulièrement des confusions qu'il s'agit ici d'éviter, en les présentant et en explicitant clairement le cadre pour lequel nous optons : l'approche française des conventions (2.3.1) inspirée des travaux de Gomez (2.3.2).

2.3.1 LE CHOIX DE L'APPROCHE FRANÇAISE DES CONVENTIONS

Deux approches des conventions sont à distinguer : l'approche l'américaine et l'approche française.

2.3.1.1 L'approche américaine

L'approche américaine découle de la théorie des jeux et entraine des développements mathématiques sophistiqués (Gomez 1994). Elle s'intéresse à la genèse des conventions. Proche de la théorie micro-économique standard, cette approche tente de formaliser les prises de décisions des agents. David Lewis (1969), qui s'inscrit dans cette approche cherche à étudier la naissance des conventions en les définissant comme des classes de comportements standards. Des analyses mathématiques sophistiquées sont fondées sur des hypothèses de comportements rationnels. Peu d'observations de pratiques sociales sont effectuées (Gomez 1994). Même si Lewis admet certains aspects de la rationalité limitée, il considère que les acteurs ont les informations nécessaires pour prendre les décisions les plus rationnels. Deux critiques ont été développées sur l'approche lewisienne. Tout d'abord, elle étudie simplement les « *bonnes* » conventions (Batifoulier *et al.* 2002), c'est-à-dire celles qui permettent un accord stable entre les acteurs. Or, explorer les problèmes de coordination peut permettre de révéler les conditions d'un accord stable.

2.3.1.2 L'approche française

L'approche française de la théorie des conventions relie l'économie et la sociologie (Eymard-Duvernay 2006) et **s'intéresse à l'utilisation des conventions au moment d'effectuer un choix.** Ses défenseurs rejettent clairement l'hypothèse de rationalité et s'inscrivent en cela dans le mouvement présenté dans la première section de ce chapitre.

Elle émerge au début des années 1980, d'abord en économie et en sociologie, pour s'étendre ensuite à la gestion dans les années 90. La chronologie des publications de référence donne une vision intéressante de l'évolution du courant : la revue économique de mars 1989, pilotée par Eymard-Duvernay, Orléan, Salais, Thévenot et Dupuy est souvent considérée comme le lancement du courant ; l'ouvrage de 2006 (Eymard-Duvernay 2006) fait le point, quinze années plus tard, sur les nombreuses avancées du courant ; celui d'Amblard (2003) se concentre sur les développements conventionnalistes en sciences de gestion. Bien que cette approche puisse sembler cantonnée à la sphère francophone, les écrits de Gomez et Jones (2000) l'ont inscrit « *définitivement* » dans une dimension internationale (Husser 2009, p. 76).

2.3.2 La notion de convention selon Gomez

La manière d'aborder la convention chez Gomez (1994 ; 2000 ; 2003 ; 2006 ; 2015) présente de nombreux intérêts qui nous amènent à nous inscrire dans l'approche de cet auteur.

2.3.2.1 Une perspective inscrite dans le mouvement sociologique

Tout d'abord, l'auteur s'inscrit clairement dans le mouvement que nous avons décrit dans la première section de ce chapitre. Ainsi, l'angle qu'il adopte possède des assises fortes concernant la coordination des acteurs. Dans sa préface de l'ouvrage d'Amblard (2003), Gomez rappelle d'ailleurs l'ancrage des courants conventionnalistes en sciences sociales, en opposition avec « *l'aridité désolante d'un modèle néo-classique qui commençait déjà, à devenir exclusif* » (Gomez 2003, p. 5).

2.3.2.2 L'ancrage gestionnaire

L'ancrage gestionnaire des travaux de Gomez participe également à notre rapprochement. Les premières recherches conventionnalistes de l'auteur (1994 ; 2000) sont consacrées à la notion de qualité. Il s'intéresse à la construction et à l'évolution d'un niveau minimum de qualité pour les clients. Rejetant la définition technique de la qualité et abandonnant ainsi la théorie classique car elle néglige la nature sociale de la construction, l'auteur appréhende la qualité comme la résultante d'un accord entre deux parties. Il distingue ainsi deux conventions : la « *convention de qualification* » est le résultat d'un consensus entre le client et le fournisseur et fournit ce qu'on est en droit d'attendre de chacun d'eux ; et la « *convention d'effort* » qui établit le niveau d'effort communément admis pour chaque salarié participant à la production.

Cet ancrage gestionnaire permet d'illustrer le cadre théorique conventionnaliste par un objet qui demeure assez complexe pour être intéressant. Cela demeure un fait relativement rare dans le champ des conventions. En effet, de nombreux auteurs s'appuient sur des exemples simples : le sens de circulation des routes en France et en Angleterre (Amblard 2003), l'heure de départ du travail (Montmorillon 1999), l'interdiction de fumer dans les lieux publics (Amblard 2003), etc.

De plus, la construction du niveau de qualité chez l'auteur partage un postulat commun avec la construction du volume d'emplois dans notre recherche. En effet, Gomez considère le niveau de qualité comme une « *construction sociale* » (1994, p. 137), remettant en cause la définition technique qui l'appréhende comme une « *contractualisation entre des attentes d'un client et un produit* » (Gomez 1994, p. 37). Dans notre cas, comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, le chiffrage des effectifs n'est plus seulement une détermination des besoins mais la résultante de la coordination d'acteurs variés.

2.3.2.3 La précision de la notion de convention

Face à l'hétérogénéité de l'utilisation de la notion de convention, aggravée par l'utilisation commune du terme, Gomez a toujours insisté sur la précision du terme employé (1994 ; 2006). La définition complète est fournie en 1994 : « *une convention est une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes, en délivrant une information, plus ou moins complexe sur les comportements mimétiques, de telle manière que l'interprétation de cette information par les adopteurs ne remette pas en cause la procédure collective* » (Gomez 1994, p. 108). L'auteur y joint sept conditions que le chercheur doit vérifier pour pouvoir parler de convention. Elles sont explicitées dans le paragraphe 2.4.1.

Bien que ces conditions de vérification d'une convention soient précises, un flou demeure concernant le niveau auquel une convention se met en place. Pour Amblard (2007), « *le courant conventionnaliste nous enseigne que chaque convention s'exerce au sein d'une zone d'influence qui lui est propre* » (p. 105). Taskin et Gomez (2015) parlent d'une « *forme de régulation sociale située, à la fois dans le temps […] et dans l'espace (une portée plus ou moins locale de la régulation et des règles produites)* » (p. 122). Gomez et Jones (2000) insistent sur la difficulté, voire l'impossibilité de décrire complètement une convention. Dans son chapitre consacré à la méthodologie, Gomez (2003) décrit cette difficulté à trouver la « *bonne échelle d'analyse* » (p. 258) d'une convention. L'auteur se demande même si le chercheur doit « *décrire systématiquement toute la convention à laquelle se réfèrent les acteurs observés* » (p.

258). Il préconise aux chercheurs conventionnalistes d'assumer leur échelle d'observation et de réfléchir à l'articulation entre la parole des acteurs, le modèle théorique et le système de rationalisation commun, autrement dit, le principe commun accepté par les acteurs. Pour notre part, notre niveau d'observation s'effectuera au niveau des acteurs d'une organisation. Autrement dit, nous tentons de localiser les conventions présentes dans les outils de gestion, et d'observer la manière dont elles permettent la coordination entre les acteurs de l'organisation observée. Le champ d'application des conventions est celui de chaque organisation que nous allons étudier.

2.4 L'appareillage d'analyse des conventions

L'un des intérêts importants de la théorie des conventions est sa capacité opérationnelle à étudier des situations de coordination (Taskin et Gomez 2015). Dès 1994, Gomez propose un cadre d'analyse opératoire. Cet « *appareil d'investigation* » possède un « *caractère opératoire* » souvent vanté (Montmorillon 2012, p. 313). **En développant des notions précises pour décrire la morphologie de la convention, ainsi que les caractéristiques d'une convention, Gomez fournit des repères sur lesquels plusieurs auteurs en gestion se sont appuyés** (Mercier 2000 ; Zecri 2001 ; Amblard 2003 ; Kuhn et Moulin 2011).

Dans cette approche, le concept de convention renvoie à sept conditions permettant de valider l'identification d'une convention. Leur présentation est donc absolument nécessaire (2.4.1). Une fois identifiée, la convention peut être décrite précisément. La littérature fournit des repères pour la caractériser (2.4.2). Enfin, l'analyse de l'évolution de chaque convention est un enjeu important en contexte de mutation. Bien que l'évolution des conventions soit peu étudiée empiriquement, des auteurs ont amorcé un cadre d'analyse (2.4.3).

2.4.1 Les conditions de validation d'une convention

À première vue, la notion de convention peut sembler être un terme ambigu. En effet, affirmer que les acteurs se coordonnent par le biais de normes est un lieu commun qui pourrait être appliqué à nombre de situations organisationnelles. Husser (2009) rapporte d'ailleurs, en évoquant explicitement la théorie des conventions, qu' « *une théorie ne peut représenter un intérêt que si elle présente des critères permettant de l'ancrer dans les faits empiriques et*

permettant une opérationnalisation des concepts » (p. 3). À ce titre, le concept de convention renvoie à des conditions très précises listées dans la littérature. Gomez (1994 ; 2006) insiste sur ces sept conditions de vérification d'une convention. Prenons le temps de montrer en quoi la situation d'évolution des effectifs remplit ces sept conditions : l'incertitude radicale (2.4.1.1), la régularité (2.4.1.2) et les cinq conditions de Lewis (1969) (2.4.1.3).

2.4.1.1 L'incertitude radicale

a) Le principe de la condition d'incertitude radicale

L'environnement économique est indissociable de la notion d'incertitude (Salais et Storper 1993; Moureau et Rivaud-Danset 2003). Cette dernière correspond à une situation dans laquelle « *l'avenir est radicalement impossible à connaître pour l'agent* » (Gomez 1994, p. 89). Elle se distingue de la notion de « *risque* » qui renvoie à un futur probabilisable (Knight 1921). La notion d'incertitude questionne les modèles classiques de prise de décision.

En contexte incertain, les acteurs ne peuvent pas se limiter à des calculs rationnels pour décider. En cela, la prise en compte de la notion de rationalité limitée a modifié profondément l'analyse économique. March et Simon (1991) décrivent en détail la manière dont la rationalité des acteurs est limitée. Trois fondements sont ainsi développés. Premièrement, les données de la situation à laquelle l'acteur doit faire face, ne sont pas toutes disponibles. Deuxièmement, les conséquences de chaque choix ne sont pas précisément connues par les acteurs. Autrement dit, les acteurs ont une connaissance limitée des implications de leur décision. Enfin, les acteurs ont des capacités limitées et doivent donc classer et sélectionner les choix les plus satisfaisants. En somme, ils n'ont pas les capacités d'évaluer tous les choix, comme le présente la théorie classique. Ils prennent parmi ceux qui sont à leur disposition.

Malgré l'incertitude et la rationalité limitée des acteurs, ces derniers doivent agir. Ils s'appuient donc sur des processus d' « *absorption de l'incertitude* » (March et Simon 1991, p. 62). Ces derniers peuvent prendre des formes variées : « *schémas d'exécution* » (p. 139), normes, « *foyers d'attention* » (p. 149), conventions, etc.

b) Dans le contexte de pilotage des effectifs

Identifier concrètement l'incertitude demeure une tâche difficile. Husser (2009) affirme que « *si une situation de gestion, par ses ambiguïtés, crée de l'incertitude, aucun élément*

théorique ne donne d'information précise à propos de l'émergence de cette incertitude » (p. 8). Pour autant, plusieurs éléments permettent de confirmer que la condition d'incertitude radicale est validée dans le cas d'évolutions des effectifs dans une entreprise de service. Tout d'abord, en tenant compte de l'instabilité de nombreux marchés, il n'est pas déraisonnable de considérer les prévisions de vente comme incertaines. Dans le cadre de nos deux études de cas par exemple, le marché est régi par des appels d'offres. La demande demeure dépendante de marchés qui s'étalent sur des horizons relativement courts. Les organisations sont dépendantes des choix stratégiques de leurs clients. De plus, la correspondance entre le volume d'activité et l'effectif nécessite des techniques qui comportent des limites, particulièrement pour les métiers dans lequel le modèle taylorien n'est pas appliqué. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre sur les outils de gestion[85], les techniques de correspondance s'appuient sur des simplifications. Les acteurs construisent des repères sur ces estimations, bien qu'elles soient régulièrement en décalage avec les données réelles. L'exemple de l'estimation du nombre de salariés pour un nouveau chantier est illustratif. La prévision de l'activité et les techniques de correspondance ne peuvent pas intégrer les évolutions et la profondeur de l'activité réelle. Le futur peut être imaginé mais il n'est jamais connu avant que son temps soit venu.

2.4.1.2 La régularité des décisions

a) Le principe de la condition de régularité

La régularité du comportement est une condition de l'existence d'une convention (Orléan 2004). Lorsqu'on parle de convention, on s'intéresse à des phénomènes répétitifs. En effet, une convention règle de manière identique, ou presque, des problèmes de coordination qui se ressemblent. En cela, elle se substitue au calcul individuel, en simplifiant « *l'économie de l'information* » (Gomez 1994, p. 103).

Ainsi, l'adhésion des acteurs à une convention nécessite que la situation de choix se réitère. La « *circularité d'une convention* » évoquée par Pichault et Nizet (2013, p. 31) traduit cette idée : les comportements individuels répétés influencent la convention et la convention influence en retour les décisions des acteurs.

[85] Voir le paragraphe 1.1.1 du quatrième chapitre.

b) Dans le contexte du pilotage des effectifs

Le pilotage des effectifs renvoie à des phénomènes répétitifs. La question de l'ajustement se pose de manière quasi-permanente bien que certains moments soient plus formalisés. Plusieurs exemples sont déjà ressortis de l'étude exploratoire[86] : le chiffrage de l'effectif prévisionnel se déroule chaque année durant la construction budgétaire ; un ajustement s'effectue à la moitié de l'année ; des points précis sur le suivi des unités opérationnelles ont lieu à intervalle régulier ; les demandes de recrutement sont continues ; la décision de remplacer ou non un salarié à la suite de son départ sont des décisions habituelles dans les organisations ; etc. La régularité de la décision semble être une des caractéristiques importantes du pilotage des effectifs.

2.4.1.3 Les cinq conditions de Lewis

a) Le principe des cinq conditions lewisiennes

Les décisions de pilotage des effectifs semblent réunir les deux premières conditions de vérification d'une convention. Il est désormais nécessaire de revenir sur les cinq conditions de Lewis (1969) qui concernent le lien entre les acteurs et la convention. Ces conditions sont régulièrement reprises par tous les auteurs qui utilisent la théorie des conventions :

1. Chacun se conforme à la convention
2. Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme
3. Chacun préfère une conformité générale à moins que générale.
4. Il existe au moins une autre régularité alternative.
5. Ces quatre premières conditions sont « *common knowledge* ».

Les trois premières conditions sont relativement claires. Nous ne pouvons parler de convention que si cette institution est admise par un grand nombre d'acteurs. Chaque adopteur n'a pas besoin de connaître le comportement des autres, il agit en prévoyant que chacun aura un comportement similaire. Par ailleurs, la convention n'a de force que si elle est suivie globalement. Ainsi, pour qu'elle soit légitime, il faut que les individus s'y conforment. Dans le cas contraire, la convention est remise en cause par un élément endogène, ce qui peut expliquer son évolution[87].

[86] Voir le paragraphe 3.3.1.1 du troisième chapitre.
[87] Voir le paragraphe 2.4.3 consacré à l'analyse de l'évolution d'une convention.

La quatrième condition constitue un élément riche du concept de convention. En effet, l'existence d'une convention ne se justifie que lorsqu'on peut identifier une autre convention qui aurait pu être à l'œuvre. Cette dernière est alors nommée « *régularité alternative* » (Gomez 1994, p. 95). Cette condition est particulièrement riche car elle nous invite à réfléchir sur les raisons de l'instauration d'une convention plutôt qu'une autre. Ainsi, la théorie des conventions analyse les rapports de force qui peuvent s'opérer entre deux conventions, et les conditions qui permettent l'ancrage d'une convention par rapport à une autre, cet état n'étant jamais définitif.

Enfin, la nature de la convention doit être « *common knowledge* ». Cela signifie que le comportement d'un acteur dépend du comportement présupposé des autres acteurs. L'exemple d'un couple perdu dans un grand magasin est régulièrement avancé pour expliciter la notion (Dupuy 1989). Le lieu de rencontre dépend de l'endroit auquel chaque individu pense instinctivement mais également du lieu où chacun pense que l'autre ira. À ce titre, la communication directe ou indirecte entre les acteurs est un élément primordial pour que la convention soit en place.

b) Dans le contexte de pilotage des effectifs

Discuter ces conditions dans le cadre de notre objet de recherche relève plutôt de l'analyse du matériau empirique. Ainsi, nous nous y attèlerons dans les chapitres de discussion des résultats.

Après avoir vérifié les deux premières conditions et présenté les cinq autres de Lewis (1969), nous pouvons admettre que le pilotage des effectifs dans le cadre d'une entreprise de service relève potentiellement d'un système conventionnaliste. Notre approche abductive engendre nécessairement un paradoxe entre la présentation claire du cadre théorique et la description des données empiriques qui n'est pas encore effectuées. Dans notre cas et comme nous l'avons déjà évoqué, le recueil des données ne s'est pas effectué avec pour objectif de valider ces conditions mais avec différents cadres théoriques à l'esprit. L'analyse des données a permis d'ancrer notre recherche dans le courant conventionnaliste, notamment parce que nous avons identifié les éléments qui ressortent des sept conditions admises par la littérature.

Désormais il s'agit de présenter avec plus d'ampleur le cadre théorique des conventions. Des repères précis pour décrire des conventions sont d'abord présentés (2.2.2). Puis, la question des évolutions des conventions est abordée (2.2.3). La maitrise de ces éléments est fondamentale pour traiter le matériau recueilli.

2.4.2 LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE CONVENTION

Une convention s'analyse d'abord par sa morphologie (2.4.2.1), puis en observant deux caractéristiques importantes, que sont la complexité et la cohérence (2.4.2.2).

2.4.2.1 La morphologie d'une convention

La morphologie d'une convention correspond à la « *structuration de la convention en tant que système d'information* » (Gomez 1994, p. 109). Elle se décompose en deux éléments : un énoncé et un dispositif matériel.

a) L'énoncé

D'une part, **l'énoncé** traduit l'âme de la convention. **Il s'agit en fait de repérer ce que la convention considère comme positif.** Par exemple, une convention peut énoncer que face au degré d'effort que le salarié peut mettre dans son travail, fournir le maximum d'implication, au-delà des règles légales, est l'attitude positive à adopter. L'énoncé d'une convention s'appuie sur trois éléments : un principe commun, la distinction entre les adopteurs ainsi que la sanction dans le cas où des acteurs ne se conforment pas à la convention. Le principe commun « *indique le problème que la convention résout de manière procédurale, ce qui est considéré comme* « *bon* » *(positif) par la procédure collective, et met donc en évidence pourquoi la convention est adoptée* » (Gomez 1994, p. 110). La distinction entre les adopteurs situe les acteurs qui adoptent la convention les uns par rapport aux autres. Enfin, la sanction « *informe sur les conditions d'adhésion et d'exclusion de la population d'adopteurs* » (Gomez 1994, p. 110).

b) Le dispositif matériel

D'autre part, en complément de l'énoncé, **un dispositif matériel permet de comprendre la manière dont la convention se diffuse**. Pour cela, trois éléments du dispositif matériel sont à analyser, selon Gomez (1994). Premièrement, la « *fréquence des contacts entre adopteurs* » (p. 112) nous informe sur le niveau d'imitation des comportements. Deuxièmement, « *la standardisation de la diffusion de l'information entre les adopteurs* » rend compte de la manière dont un acteur informe qu'il s'est conformé à la convention. Ainsi, lorsque cette information est standardisée, la diffusion de la convention sera plus aisée entre adopteurs. Troisièmement, le degré de tolérance à la négociation évalue la marge d'interprétation que les acteurs ont par rapport à la convention. « *Toute convention est en effet sujette à interprétation (à négociation)*

par les acteurs selon la pertinence de son application en un lieu et un instant déterminé « (Kuhn et Moulin 2011, p. 45). La diffusion de la convention à différents niveaux de l'organisation peut ainsi entrainer des recherches d'arrangements locaux.

2.4.2.2 Complexité et cohérence d'une convention

Ces deux éléments fondamentaux, l'énoncé et le dispositif matériel, permettent d'analyser en profondeur la convention, notamment deux caractéristiques : la complexité et la cohérence. S'appuyer sur ces deux caractéristiques participent à fournir des repères pour analyser chaque convention précisément.

a) La complexité d'une convention

Tout d'abord, Gomez (1994) définit la notion de complexité de la convention comme la « *quantité d'information émise par un système, en tant que structure* » (Gomez 1994, p. 104). Autrement dit, une convention complexe fournit beaucoup de détails, elle est donc très précise. À l'inverse, une convention est dite « *polycentrée* » (p. 104) si elle énonce une règle commune, générale, interprétable donc peu complexe. La complexité est liée aux différents composants du dispositif matériel. À ce titre, trois liens sont régulièrement admis : si les acteurs sont fréquemment en contact, la convention n'a pas besoin d'être complexe car les adopteurs ont une expérience régulière de son application ; de plus, plus l'information qui permet à un acteur de communiquer qu'il s'est conformé à la convention est standardisée, moins la convention est complexe ; et enfin, plus la négociation est tolérée, moins la convention est complexe. En effet, une plus faible précision de l'information permet aux acteurs des marges de manœuvre plus importante.

b) La cohérence d'une convention

Ensuite, la cohérence est évaluée par le degré de contradiction ou de dissonance entre les éléments de la morphologie de la convention. Nous l'avons vu, les éléments constitutifs de l'énoncé et du dispositif matériel ont des liens admis. Dans les faits, il se peut qu'une convention soit constituée de liens qui ne vont pas dans le même sens. Par exemple, une convention peut tolérer une part de négociation bien qu'elle soit très précise (complexe). Par conséquent, cette convention serait peu cohérente car le niveau de complexité et la marge de manœuvre autorisée

sont dissonants. Le critère de cohérence a son importance en cas de compétition entre deux conventions, la plus cohérente l'emportant (Gomez 1994).

Nous avons désormais clarifié les éléments constitutifs d'une convention. Ces éléments sont essentiels pour identifier l'évolution d'une convention. Les auteurs sont allés plus loin en cherchant à caractériser les formes d'évolution des conventions.

2.4.3 L'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION D'UNE CONVENTION

L'analyse de l'évolution d'une convention représente l'un des développements prometteurs du courant conventionnaliste. Présentons l'état des avancées du courant dans le domaine.

2.4.3.1 Le principe d'évolution d'une convention

« *La convention est stable, mais elle n'est pas figée* » disait Gomez en 1994 (p. 96). À partir de 2004, l'auteur fournit des éléments d'analyse de l'évolution d'une convention, en s'appuyant particulièrement sur les éléments constitutifs de l'énoncé et du dispositif matériel. Selon l'auteur, le chercheur doit identifier l'état initial et l'état final de la convention. Puis, il doit cerner les « *suspicions de convention* » qui correspondent à des informations qui remettent en cause la convention initiale. En effet, une évolution n'est en cours que si une part non négligeable des adopteurs de la convention émettent un doute sur celle-ci. Les suspicions peuvent être exogènes ou endogènes. Amblard (2003) donne plusieurs exemples de facteurs exogènes : deux populations peuvent être amenées à se rapprocher ; la réglementation peut évoluer ; etc. Par ailleurs, les suspicions peuvent venir de l'intérieur même de l'organisation, par un groupe dissident, une intention de renverser la convention, etc.

L'évolution d'une convention s'analyse au regard d'une nouvelle convention que Amblard (2003) appelle alternative. L'émergence d'une alternative constitue « *l'élément de motricité par excellence du processus d'évolution des conventions* » (Amblard 2003, p. 141). Elle prescrit un comportement distinct de la convention en place.

2.4.3.2 Les formes d'évolution

Selon Amblard (2003), l'évolution peut prendre quatre formes : le recadrage, la cohabitation, la résistance et l'effondrement. Les deux premiers concernent des « *réactions de*

coopération », les deux suivantes des « *réactions d'affrontement* » (p. 152). Le recadrage correspond à une mutation de l'information fournie par la convention « *lui permettant ainsi de s'adapter au discours de l'alternative* » (Amblard 2003, p. 152). La cohabitation conduit à la scission entre deux populations qui adoptent chacune leur convention. Cette situation n'est possible que si les deux conventions n'interfèrent pas. L'exemple des utilisateurs de « PC » et de « Mac » est évoqué. De plus, Amblard décrit les réactions d'affrontement. Alors que la situation de « *résistance* » décrit une situation dans laquelle l'alternative ne réussit pas à s'imposer, l' « *effondrement* » correspond au remplacement de la convention initiale par l'alternative.

Gomez (1994 ; Gomez et Jones 2000) s'est également intéressé à ces phénomènes en montrant notamment la manière dont les caractéristiques des conventions influençaient la manière dont elles évoluaient. Deux liens sont admis. Tout d'abord, en cas de compétition entre deux conventions, la plus cohérente au sens de Gomez (1994)[88] l'emportera. De plus, une convention peu complexe au sens de Gomez (1994) permet une marge d'interprétation. Ainsi, la convention pourra être complétée.

Synthèse de la section 2

À la manière d'un entonnoir, cette section part « des théories conventionnalistes » pour expliciter les auteurs que nous investissons de manière plus importante. Dans la théorie des conventions, la construction d'accords entre les acteurs est étudiée par l'analyse de « *formes de coordination* » (Amblard 2003, p. 11) appelées conventions. Elles correspondent à « *une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes* » (Gomez 1994, p. 108). Les acteurs se conforment à cette convention, non par obligation, mais parce qu'ils sont convaincus que les autres y adhèrent également. De nombreux travaux en sciences de gestion s'appuient sur cette théorie pour étudier la relation d'emploi (Salais 1989 ; Mercier 2001), celle entre clients et fournisseurs (Gomez 1994 ; Kuhn et Moulin 2011). Peu l'investissent dans le cadre du pilotage des effectifs (Moulin 2001a).

Dans ce foisonnement de courants conventionnalistes, l'appareil d'investigation précis fourni par Gomez (1994) semble à même d'étudier la relation des acteurs dans le pilotage des effectifs.

[88] Voir le paragraphe 2.4.2.2 de ce même chapitre.

Section 3 - Des prolongements du cadre conventionnaliste pour penser l'évolution des conventions

Nous avons montré comment la perspective conventionnaliste offrait les éléments pour décrire une convention régissant la coordination entre acteurs. Pourtant, ce cadre, bien qu'ayant amorcé des réflexions sur le sujet, n'est pas en capacité d'expliquer la genèse d'une convention. Cette section a pour objectif d'expliquer en quoi le cadre conventionnaliste est trop restreint pour analyser les évolutions (3.1), puis de proposer un dépassement par la pensée de Boltanski et Thévenot (3.2) et celle de Callon et Latour (3.3).

3.1 Un cadre limité pour analyser l'évolution d'une convention

3.1.1 Des évolutions peu étudiées empiriquement

Certes, Montmorillon (2012) rappelle l'ambition de ce courant théorique concernant l'analyse de l'évolution des conventions et l'objectif de « *rendre compte de la question du changement dans l'entreprise* » (Montmorillon 2012, p. 317). **Pour autant, le cadre d'analyse des évolutions de convention, essentiellement développé par Amblard (2003), demeure sommaire.** De plus, l'initiateur lui-même déplore que peu d'auteurs aient effectué des recherches sur leur évolution (Amblard 2003). Alors que Boyer et Orléan (1991) décrivent les transformations des conventions salariales à la suite de l'introduction des pratiques fordiennes, Kuhn et Moulin (2011), plus récemment, analysent l'évolution de la convention de qualité sur le marché philatélique à la suite de l'avènement de l'achat par internet. Globalement, les études restent peu nombreuses.

3.1.2 Les raisons de ce manque d'études empiriques

La critique de fond prend plusieurs formes. Mercier (2000) rappelle l'absence de référence macro-économique qui amène à ignorer l'origine des conventions et complexifie donc l'analyse de leur dynamique (p. 197). De plus, si le schéma d'évolution d'une convention est opérationnel, en se focalisant sur l'état initial, la suspicion et l'état final, il n'en demeure pas moins relativement simpliste. Romelaer (1999) critique l'approche de Gomez en la qualifiant

de « *théorie plutôt statique* » (p. 165) et en lui reprochant de négliger l'ensemble des interactions fortes entre tous les éléments en présence. Si plusieurs des critiques faites à l'approche ont été étudiées par les auteurs conventionnalistes, on remarque que les articles plus récents de Gomez (2000 ; 2006 ; 2010) ne sont pas plus précis sur la question de l'évolution des conventions.

Par ailleurs, le faible développement empirique de la théorie des conventions pour étudier leurs évolutions s'explique par d'autres éléments. D'abord, ce cadre conventionnaliste n'aborde pas prioritairement la question du changement, à l'inverse d'autres théories plus spécialisées, notamment la sociologie de la traduction de Callon et Latour. Par ailleurs, le cadre simple nécessite de faire appel à des théories connexes, notamment les apports de Boltanski et Thévenot (1991). Comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, ces auteurs s'intéressent à la manière dont les acteurs s'accordent en introduisant les notions de compromis, d'arrangement et d'éclaircissement de manière plus élaborées que les formes d'évolutions d'une convention définies par Amblard (2003).

3.2 L'apport des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot

L'apport des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) est apparu à la suite d'une première analyse conventionnaliste de notre matériau. **En effet, alors que la convention avait été identifiée, il nous a semblé que la perspective de Gomez n'était pas suffisante pour expliquer la genèse de la convention en présence.** Après avoir rappelé brièvement la perspective de Boltanski et Thévenot (3.2.1), nous focalisons notre intérêt sur les trois figures de l'accord chez ces auteurs (3.2.2).

3.2.1 La présentation du modèle de Boltanski et Thévenot

Le courant de Boltanski et Thévenot (1991) a été « *largement mobilisé* » par les conventionnalistes (Montmorillon 2012, p. 313). Nachi (2006, p. 24) témoigne de liens tellement marqués qu'on ne sait plus si ce sont les conventionnalistes qui empruntent la pensée de Boltanski ou si ce sont les recherches de Boltanski qui s'appuient sur les travaux conventionnalistes. Il est clair que les rapports sont étroits, à commencer par l'objet même de l'analyse. Dans « *De la justification : les économies de la grandeur* », Boltanski et Thévenot

(1991) tentent d'analyser les « *modalités par lesquelles les acteurs trouvent des moyens de coopérer, malgré des intérêts divergents* » (Amblard *et al.* 2005, p. 91), « *en particulier dans les situations de travail* » (Nachi 2006, p. 27). Les entreprises occupent dans ce programme une place centrale dans ce programme car elles constituent des lieux privilégiés d'observation et sont constamment soumises « *à des tensions entre des logiques qui ne peuvent être réduites à un principe unique* » (Boltanski et Thévenot, p. 163).

3.2.1.1 La justification des accords

L'objet est commun avec les conventionnalistes, pour autant, les deux auteurs apportent un approfondissement concernant les conditions de production des coordinations (accords et compromis) entre mondes. Ils parlent d'une « *théorie de l'accord et du désaccord* » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 163). Selon les auteurs, les individus agissent en s'appuyant sur des ressources pour se justifier. En situation de disputes, ces ressources sont des « *répertoires de justification* » qui renvoient à des répertoires communs. Autrement dit, les économies de la grandeur cherchent à classifier les arguments sur lesquels les individus s'appuient en situation de disputes, critique, controverses, etc. Il est important de comprendre que pour Boltanski et Thévenot, se justifier ne signifie pas trouver des raisons *a posteriori*, mais bien donner du sens à ses actions. Ses justifications peuvent être regroupées autour de « *cités* », qui correspondent à des « *logiques de justification basée sur une conception du bien commun »* (Juhem 1994). Boltanski et Thévenot (1991) se basent des ouvrages classiques de philosophie politique pour identifier six cités distinctes[89], chacune permettant de justifier son action « *au nom de* » « *principes supérieurs commun* ». Lorsque ces cités sont outillées, c'est-à-dire lorsque des objets relèvent d'une cité, on peut parler de « *mondes* ». Dans chacun de ces mondes, les situations, les personnes et les objets sont évalués, considérés comme grands ou petits. Ce processus de classement est nommé « *grandeur* ».

3.2.1.2 De la coexistence de plusieurs mondes

La complexité de la société provient de la coexistence de plusieurs mondes. En effet, les personnes ne sont pas attachées à un seul monde mais naviguent entre plusieurs. Des désaccords peuvent apparaître lorsque les personnes doivent agir collectivement mais appartiennent à des mondes différents. Les auteurs parlent de « *situations critiques* ». Elles sont le cœur de l'analyse

[89] L'ouvrage de Boltanski et Chiapello (2011) en propose une septième.

de Boltanski et Thévenot car « *toute situation donne nécessairement lieu à des rencontres entre mondes* » (Amblard *et al.* 2005, p. 83). Le cadre proposé par les auteurs permet d'« *identifier les mondes en présence pour rendre possible la gestion des coordinations nécessaires* » (Amblard *et al.* 2005, p. 83). L'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords, trouver des solutions ou résoudre les inévitables conflits entre mondes. Ces accords passent par une série d' « *épreuves* » qui correspondent à des « *moments au cours desquels les personnes font preuve de leurs compétences soit pour agir, soit pour désigner, qualifier, juger ou justifier quelque chose ou quelqu'un : un être* » (Nachi 2006, p. 57).

3.2.1.3 De l'intérêt pour les objets

À l'instar de la sociologie de la traduction (Callon et Latour 1981), les travaux de Boltanski et Thévenot mettent les objets et les dispositifs au cœur de leur analyse. Ils s'intéressent à la mobilisation des objets dans les épreuves qui participent aux justifications des actions des personnes. De la même manière que les personnes, les objets peuvent appartenir à différents mondes. Par ailleurs, un objet peut faire appel à un monde suivant la situation. Autrement dit, dans une situation donnée, un objet peut se rattacher à un monde, puis à un autre dans une autre situation. Les auteurs parlent de « *situations composites* » (Boltanski et Thévenot 1991, p.267).

Le modèle de Boltanski et Thévenot (1991) est riche. Les auteurs développent de nombreux nouveaux concepts. Pour notre part, la question des figures de l'accord nous parait la plus éclairante pour notre sujet. Alors que le cadre de Gomez nous permet de décrire précisément la convention en place, le recours aux figures de l'accord est utile pour dévoiler la genèse d'un accord.

3.2.2 L'APPORT DES TROIS FIGURES DE L'ACCORD

L'approche de Boltanski et Thévenot a l'intérêt d'accorder une attention particulière aux moments de « *basculement* » (Nachi 2006, p. 89), et plus globalement aux résolutions possibles des situations critiques. Dans le modèle, il existe trois formes d'accord possibles : la clarification, l'arrangement et le compromis.

3.2.2.1 La clarification

La clarification correspond à une lecture par un monde d'une situation marquée *a priori* par un autre monde. Ainsi, il s'agit d'un accord qui ne nécessite pas de construction entre les individus. Les sujets et les objets se retrouvent dans un monde commun et la situation de tension, désormais « clarifié » disparait. Dans cet accord, une seule forme de justification est mobilisée à l'inverse des deux autres formes d'accord.

3.2.2.2 L'arrangement

L'« *arrangement* » correspond à la seconde figure de l'accord. Elle consiste à « *s'arranger entre soi (c'est-à-dire localement) pour arrêter le différend sans l'épuiser, sans vider la querelle* » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 163). Les individus ne remontent pas à un principe de justice et se coordonnent au niveau « *local, contingent et circonstanciel* » (Nachi 2006, p. 180). Autrement dit, les individus ne s'engagent pas dans une discussion entre les principes supérieurs mais bricolent une solution locale. Cet arrangement est « *une transaction au bénéfice des présents* » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 48) dans une « *logique du moindre mal* ». Il peut être remis en cause rapidement car l'arrangement ne peut se justifier publiquement.

3.2.2.3 Le compromis

Dans une société où différents mondes cohabitent, la figure du compromis a une « *place centrale dans la justification des différents ordres de grandeurs* » (Nachi 2004, p. 138). Pour les auteurs, le compromis permet de résoudre un conflit de grandeur en mobilisant des arguments des plusieurs cités, « *se situant à l'intersection de différentes modalités de justification* » (Nachi 2004, p. 139). Ainsi, un bien commun, qui ne correspond spécifiquement à aucun des deux mondes peut permettre de construire un accord. Pour cela, les parties doivent renoncer à certains de leurs principes pour dépasser la dispute. Ce sont ces concessions réciproques qui permettent le compromis (Nachi 2006, p. 176). On parle d' « *agencements composites des choses* » (p. 177).

Ce compromis peut nécessiter des acteurs et des objets particuliers. Dans le premier cas, les acteurs intermédiaires entre les deux mondes doivent être « *légitimes dans les deux mondes d'origine* » (Amblard *et al.* 2005, p. 99). Pour les objets, les auteurs parlent d'« *objets équivoques* » qui relèvent, selon le regard qu'on leur porte, de plusieurs mondes.

Synthèse de la partie 3.2

En définitive, la pensée de Boltanski et Thévenot (1991) permet d'enrichir l'analyse de l'avènement de modes de coordination. Les figures de l'accord fournissent des équilibres potentiels de résolution des situations critiques. Plusieurs situations de ce type sont présentes dans le matériau de nos cas.

3.3 L'apport de la sociologie de la traduction de Callon et Latour

3.3.1 La présentation de la sociologie de la traduction

3.3.1.1 L'analyse du réseau

La question générale posée par la sociologie de la traduction (également appelée théorie de l'acteur-réseau ou l'*ANT*[90]) reste relativement proche de toutes les théories présentées dans ce chapitre : comment peut-on relier des intérêts divergents (Akrich, Callon, et Latour 2006) ? Au lieu de chercher à catégoriser chaque élément d'une situation, Callon et Latour (1981) s'intéressent à la construction d'un réseau composé d'objets et de sujets. Les auteurs s'appuient sur l'exemple des coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc et proposent d'étudier la constitution de ce réseau. La notion de réseau renvoie à un ensemble d'humains et de non-humains « *mis en intermédiaires les uns avec les autres* » (Callon et Latour 1981). Tous les éléments de ce réseau, objets et sujets, ayant des intérêts divergents, peuvent converger par des processus de traduction, entendus comme « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Callon et Latour 1981, p. 279). Ces traductions permettent de dépasser les controverses qui existent entre les éléments du réseau. Ainsi, les auteurs considèrent que l'analyse d'une situation n'a de sens qu'en étudiant précisément les controverses qui ont permis de rendre cette situation évidente. Le périmètre d'étude de cette théorie est celui de l'innovation et « *par extension toute forme de changement* » (Amblard *et al.* 2005, p. 137). Pour cette perspective théorique, une approche longitudinale est donc souvent nécessaire.

[90] *ANT* pour "*Actor-Network Theory*".

3.3.1.2 De l'intérêt pour les objets

De plus, la sociologie de la traduction porte une attention particulière aux objets non-humains. Dans le cadre organisationnel, les outils de gestion sont appréhendés de façon « *symétrique* », c'est-à-dire à intérêt égal avec les acteurs eux-mêmes. Cette focalisation sur les objets bénéficie d'ailleurs à la qualité de la description, qui ne s'égare pas dans des éléments qui relèvent du social (Dumez 2011). Pour notre part, notre étude exploratoire a montré le rôle important des outils dans le pilotage des effectifs. Porteurs de sens, ils diffusent des orientations des comportements que nous analyserons plus tard comme des conventions.

3.3.2 L'APPORT DU CONCEPT DE TRADUCTION

L'analyse du processus de traduction amène à étudier les controverses. Cette « *entrée royale* », comme le disent Callon et Latour, conduit les chercheurs à ouvrir la boîte noire d'une situation, d'un équilibre, etc., et à étudier les mécanismes qui ont entrainé cette situation, souvent considérée *a posteriori* comme une évidence. Selon les auteurs, la traduction peut se décomposer en quatre éléments : la problématisation consiste à formuler le problème et à faire reconnaitre aux acteurs les convergences possibles ; l'intéressement correspond à la mise en lien des acteurs ; l'enrôlement désigne la construction d'un accord commun sur lequel les agents vont se tenir ; et enfin la mobilisation des alliés retranscrit la démarche pour s'assurer que chaque agent conserve les intérêts de l'accord (Callon 1984). À bien des égards, ce concept de traduction peut être rapproché de celui de compromis développé précédemment (Amblard *et al.* 2005, p. 175). **En effet, l'analyse des controverses se retrouvent également chez les conventionnalistes, la traduction pouvant être assimilée à une « *méthodologie de l'élaboration du compromis* » (Amblard *et al.* 2005, p. 175).** Ainsi, la sociologie de la traduction permet de compléter notre cadre d'analyse du changement en fournissant des éléments précis pour étudier la controverse. Les changements de convention sont des occasions de décrire la manière dont la traduction s'opère.

Synthèse section 3

Le cadre conventionnaliste possède la capacité de décrire de manière fine les conventions régissant la coordination des acteurs. Néanmoins, il permet peu d'expliquer l'évolution d'une convention, ni la genèse de l'équilibre de coordination. Pour pallier cette lacune, nous nous appuyons sur les figures du compromis développés par Boltanski et Thévenot (1991) et la notion de traduction chez Callon et Latour (1981).

Conclusion - Un cadre conventionnaliste renouvelé pour étudier la stabilité et l'évolution des modes de coordination

Ce chapitre révèle finalement l'évolution de notre réflexion au cours de notre recherche. D'abord intéressés par la stabilité des modes de coordination entre acteurs dans le pilotage des effectifs, l'analyse des cas nous a poussés à étudier le processus de changement de ces modes de coordination. Ainsi, la théorie des conventions, pertinente pour expliquer la stabilité, constitue le cadre principal de notre recherche. Elle est complétée par les travaux de Boltanski et Thévenot (1989) et dans une moindre mesure ceux de Callon et Latour (1981). Ce positionnement possède deux intérêts. D'abord, cet articulation s'inscrit dans un vaste mouvement théorique qui remet en cause l'approche rationnelle de la décision et se focalise sur la construction d'accords entre acteurs dans des situations complexes. De plus, il fournit un appareillage précis pour, d'une part, identifier les modes de coordination en contexte et, d'autres part, décrire les potentielles évolutions de ceux-ci.

Conclusion de la première partie

La première partie de la thèse permet de cadrer précisément la recherche. La question pratique posée au départ[91] laisse place à une question de recherche rédigée ainsi :

Comment les acteurs se coordonnent-ils pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ?

1. **Comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ?**
2. **Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des conventions pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ?**
3. **Quels rôles les outils chiffrés jouent-ils dans cette coordination ?**

Ce cadrage doit son approfondissement à plusieurs avancées présentées dans cette première partie. La revue de la littérature permet d'identifier un « *gap* » concernant le rôle des acteurs dans le pilotage des effectifs, puis d'adopter une perspective renouvelée sur l'instrumentation de gestion. Notre positionnement théorique participe à enrichir l'objet de la coordination entre acteurs en s'appuyant sur le concept de convention. Enfin, l'étude exploratoire fournit des premières contributions, utiles à la suite des travaux.

En effet, ce premier contact de terrain permet de cerner beaucoup plus concrètement notre thématique des évolutions des effectifs. Les acteurs ont décrit les démarches pratiques de pilotage, amorçant ainsi une première catégorisation des processus et rappelant l'importance de l'outillage gestionnaire. De plus, l'étude exploratoire confirme que les fonctions RH et contrôle de gestion ont des préoccupations propres par rapport à la gestion des effectifs, mais également qu'il existe des espaces de concertation entre acteurs. Une réduction des divergences entre ces deux familles d'acteurs semble émerger.

Pour autant, plusieurs limites de l'étude exploratoire ont été identifiées. Ces limites méthodologiques doivent être considérées pour ce qu'elles sont. Il s'agit d'une étude exploratoire qui ne permet pas de tirer des conclusions scientifiques. Elle s'inscrit dans une démarche abductive qui aboutit à une seconde partie, fondée sur les deux études de cas principales.

[91] Comment détermine-t-on l'effectif prévisionnel d'une organisation ?

DEUXIÈME PARTIE - ÉVOLUTIONS DES EFFECTIFS EN SITUATION : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE DEUX ÉTUDES DE CAS APPROFONDIES

Notre question de recherche est maintenant précisément posée. Il s'agit désormais d'y répondre. Lorino (2002) disait que « *l'outil de gestion, en tant qu'instrument, n'a d'impact pratique que par son insertion dans l'activité humaine* » (p. 17). Les résultats de l'étude exploratoire se fondant sur des éléments de discours, il est alors indispensable d'observer les acteurs en situation. À cette fin, deux études de cas approfondies sont présentées et analysées.

Quatre chapitres forment cette deuxième partie. Le **sixième chapitre** est consacré à l'explication de la méthodologie de l'étude de cas. Puis, l'ensemble du matériau recueilli sur les terrains d'EtaForm et MecaNuc est exposé dans les **septième et huitième chapitres**. Enfin, les résultats sont analysés, comparés et discutés dans le **neuvième chapitre.**

La partie aboutit donc sur des éléments de réponse à nos trois sous-questions de recherche. D'abord, elle fournit une répartition plus précise du rôle des acteurs dans le pilotage des effectifs (première sous-question de recherche). De plus, deux systèmes conventionnalistes mis en place dans des situations d'évolution des effectifs sont décrits (deuxième sous-question de recherche). Enfin, le rôle joué par les outils chiffrés dans la coordination entre acteurs est explicité (troisième sous-question de recherche). Ces réponses aboutissent à contribuer à l'état actuel des connaissances sur les mécanismes de pilotage des effectifs. Ces contributions sont rappelées dans la conclusion générale de cette thèse.

Chapitre 6 - Choix méthodologiques des deux études de cas

L'étude exploratoire, développée dans le troisième chapitre, a permis d'apporter les premiers éléments concernant le rôle des acteurs et des outils dans le pilotage des effectifs. Ces apports proviennent de l'analyse des manuels universitaires et essentiellement de la parole des acteurs. Ce préalable est nécessaire mais nos travaux visent à comprendre les modes de coordination entre les acteurs en situation, d'abord dans leur stabilité, puis, dans leur dynamique[92]. Cela nécessite donc d'observer les interactions ainsi que les outils utilisés dans le contexte de l'action. Nos deux études de cas permettent de remplir cette mission. Ce chapitre a pour objet de présenter et justifier ce choix. Ainsi, il complète le deuxième chapitre qui présentait notre démarche méthodologique générale.

En effet, comme cela est expliqué dans le deuxième chapitre, notre projet s'inscrit dans une visée compréhensive d'un phénomène complexe et peu exploré : la coordination entre acteurs dans le cadre des évolutions des effectifs. Cette approche renvoie au pourquoi et au comment de l'action et justifie une méthodologie qualitative. Le mouvement continu entre la littérature et les données empiriques, symbole de notre approche abductive, a permis de fixer notre question de recherche alors que le recueil des données était déjà largement avancé.

Le chapitre s'articule en deux sections. Alors que la **première** permet de justifier le choix de l'étude de cas, la **seconde** décrit en détail le recueil et l'analyse des données.

[92] Il est important de rappeler que l'intérêt pour la dynamique des conventions est apparu plus tard, en cohérence avec notre approche abductive.

Section 1 - Le choix de l'étude de cas

1.1 L'étude des évolutions des effectifs

1.1.1 Définition et intérêt d'une étude de cas

Nous optons pour l'étude de cas au sens d'Eisenhardt (1989) et Yin (2012). La définition la plus couramment reprise est celle de Yin. L'étude de cas est une « *recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (p. 25). Nous l'utilisons afin d'atteindre l'un des trois objectifs de l'étude de cas définis Hlady Rispal et Saporta (2002), à savoir « *saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence* » (p. 62), dans une optique d'« *identification de mécanismes sociaux* » (Dumez 2013, p. 147).

Dans une étude de cas, le critère du contexte est primordial. Il s'agit d'ailleurs de l'élément créateur d'une véritable valeur ajoutée par rapport à notre étude exploratoire. Dumez (2011) insiste à plusieurs reprises sur l'importance de comprendre les acteurs. La spécificité de l'analyse des acteurs en présence justifie d'ailleurs la particularité de l'approche qualitative. « *Dans la recherche qualitative, on cherche à comprendre les acteurs dans une situation ou un contexte (ou dans des situations et des contextes différents), c'est-à-dire que l'objectif n'est pas de mettre en évidence des lois universelles.* » (Dumez 2011, p. 49). Pour David (2004), « *étudier un cas, c'est donc étudier une situation particulière* ». **De fait, l'étude de cas ne cherche pas la « *généralisation statistique* » mais une « *généralisation analytique* » (David 2004, p. 10).** En effet, il s'agit de rechercher la logique du raisonnement plutôt que celle de la généralisation (Hlady Rispal et Saporta 2002).

1.1.2 « DE QUOI MON CAS EST-IL LE CAS ? »

Afin que l'étude de cas fournisse toute sa richesse, Dumez (2013b ; 2016) invite à se poser la question suivante : « *De quoi mon cas est-il le cas ?* ». L'auteur reproche à plusieurs auteurs[93] de simplifier la notion de cas en l'appréhendant comme une structure cadrée par des frontières précises. La complexité à laquelle les chercheurs sont confrontés doit être surmontée par des questionnements empiriques et théoriques.

Au niveau empirique, il s'agit de classifier précisément le cas étudié afin de pouvoir le comparer à d'autres cas. Dumez (2013b) avance qu'« *un cas n'a de sens que par rapport à son intérêt scientifique qui le constitue en tant que cas* » (p. 17). Nous inscrivons donc le choix de nos cas dans la lignée des conclusions du chapitre 1 concernant les insuffisances de la littérature sur le pilotage des effectifs. Pour notre part, nos cas correspondent à une unité d'analyse (les évolutions des effectifs) limitée par des frontières temporelles. **L'intérêt est focalisé sur la manière dont les acteurs de coordonnent pour aboutir à ces évolutions des effectifs dans des entreprises de service, régies par des appels d'offres.** Dans le cadre d'EtaForm, il s'agit donc d'analyser la manière dont les acteurs participent aux réductions d'effectifs qui interviennent entre le 1er janvier 2009, date de l'ouverture des marchés par appels d'offres, et décembre 2014. Concernant MecaNuc, il s'agit d'étudier la volonté d'augmenter les effectifs prévue dans le cadre du plan de croissance lancé courant 2013. Des données ont été recueillies jusqu'à la fin de l'année 2014. Ces deux cas sont composés d'une « *infinité de cas* » (Dumez 2013b, p. 20), que l'on peut révéler en s'appuyant sur les décisions qui participent au pilotage et au contrôle des effectifs. Ainsi, nous identifions au moins quatre sous-cas, pour lesquels nous possédons plusieurs exemples, dans les deux entreprises étudiées :

1. la décision de recruter un salarié (qu'il s'agisse d'un remplacement ou de nouveaux besoins) ;
2. le mécanisme de chiffrage du nombre de personnes nécessaires pour produire un service ;
3. le mécanisme de suivi de l'évolution du volume d'emplois d'une entité ;
4. le processus de redimensionnement d'une entité.

Le niveau théorique est déterminé précisément à la fin de la recherche. En effet, l'approche abductive, chère à Dumez, part de théories « *orientantes* » pour lire les cas. Finalement, la

[93] Il cite d'ailleurs explicitement la définition de Yin (1981). Celle que nous avons fourni précédemment (Yin 2012) semble avoir été quelque peu corrigée.

manière dont le cas confirme, nuance et enrichit la théorie est un résultat en soi (Dumez 2013b). Dans notre recherche, ce mécanisme s'est déroulé jusqu'à la fin de notre recherche. Après avoir été focalisé sur les modes de coordination des acteurs, avec une lecture conventionnaliste, les éléments de dynamique des cas ont nécessité les apports de Boltanski et Thévenot (1991) et Callon et Latour (1981).

1.2 L'échantillon par choix raisonné

Le choix de l'échantillon questionne la validité interne et externe de la recherche (Thiétart 2014). Pour notre part, notre échantillon a été effectué par « *choix raisonné* » (p. 195) en s'appuyant sur les critères fournis par Hlady Rispal et Saporta (2002, p. 82). Un tableau récapitulatif est fourni à la fin de ce paragraphe. Le choix des cas semble pertinent de par leur similarité (1.2.1) mais également de par ce qui les oppose (1.2.2).

1.2.1 Deux cas comparables

Le choix des cas s'est porté sur deux entreprises de service dont le marché est régi par des appels d'offres. Effectivement, la production de services entraine des problématiques spécifiques concernant le chiffrage du travail. Nous les avons déjà développées dans le chapitre 4. De plus, la réponse à des appels d'offres implique une articulation entre une détermination des effectifs à court-terme, au moment de chiffrer l'opération, et un pilotage des emplois et des compétences à plus long terme. Ce double horizon nous a permis de multiplier l'accès à ces outils de chiffrage et de pilotage des effectifs.

Par ailleurs, il s'agissait d'analyser des cas dans lesquels les entreprises souhaitent faire évoluer les effectifs. Les deux cas sont à cet égard illustratifs de plan de mutation choisi et communiqué. Pour EtaForm, la mutation se formalise par le plan de redimensionnement et le plan de maintien qui prévoient tous les deux des réductions d'effectifs. Concernant MecaNuc, la direction lance un plan de croissance qui prévoit une augmentation significative des effectifs.

Enfin, l'accès au terrain s'est déroulé selon les mêmes modalités. Une présence de six semaines au siège de l'entreprise a permis d'observer les pratiques, d'interroger les acteurs et d'avoir accès à des outils et des documents précis. L'approche abductive a permis d'ajuster les modalités de recueil de données durant toute l'observation. Finalement, la convention qui

appuie la coordination entre acteurs est décrite par son énoncé mais également l'ensemble du dispositif matériel.

1.2.2 Deux cas aux « antipodes »

La particularité de notre échantillon réside dans l'opposition des deux cas étudiés. En effet, EtaForm concerne une entreprise de service qui cherche à réduire ses effectifs alors que MecaNuc, dynamisé par un plan de croissance pour l'avenir, tente d'augmenter le nombre d'ETP en présence. Nos cas sont des « *antipodes* » au sens de Hlady Rispal et Saporta (2002) car ce « *sont des cas qui, tout en partageant suffisamment de traits en commun avec les autres cas, s'en distinguent fortement sur un ou plusieurs points. L'objectif n'est plus la réplication des résultats* » (p. 184) mais « *l'identification de mécanismes sociaux* » (Dumez 2013, p. 147). Les deux situations ne renvoient d'ailleurs pas à la même littérature. Alors que les situations de réductions d'emplois ont été largement étudiées sous leurs aspects conflictuels, la confrontation des deux situations opposées permet de dépasser ces considérations.

Le tableau 10 reprend les éléments développés par Hlady Rispal et Saporta (2002, p. 82). Les premières colonnes reprennent les critères d'échantillons et leurs implications. La troisième permet de valider ses critères au regard du choix de nos deux cas.

TABLEAU 10 - VALIDATION DES CRITÈRES DE HLADY RISPAL ET SAPORTA

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Validation concernant nos deux cas
Représentativité théorique	*Homogénéité du cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées*	EtaForm et MecaNuc concernent deux entreprises de service dans lesquels des acteurs se coordonnent afin de faire évoluer les effectifs.
Variété	*Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)*	Ce critère est validé, les deux cas étant aux « *antipodes* » (voir le paragraphe 1.2.2). En effet, alors qu'EtaForm réduit ses effectifs, MecaNuc cherche à recruter.
Équilibre	*Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrés de situations différentes*	Bien que les deux cas soient aux « *antipodes* », ils demeurent des cas d'évolutions des effectifs.
Potentiel de découverte	*Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur*	Dans les deux cas, les évolutions des effectifs concernent des pans importants de l'organisation, elles sont outillées. Ainsi, la présence durant six semaines au siège a permis d'entrevoir des investigations en profondeur.
Prise en compte de l'objectif de recherche	*Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie*	Les deux cas permettent d'atteindre l'objectif de notre recherche, à savoir « *saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète* » (Hlady Rispal et Saporta 2002, p. 62). En se référant à notre question de recherche, ils fournissent un terrain d'observation de la coordination entre acteurs en présence.

Synthèse de la section 1

L'identification de mécanismes sociaux en situation nécessite de recourir à l'étude de cas. Pour notre part, il s'agit de deux entreprises de service, répondant à des appels d'offres et ayant le projet de faire évoluer le volume d'emplois. Alors qu'EtaForm cherche à réduire les effectifs par souci de compétitivité, MecaNuc essaie d'accroitre les siens pour répondre à une demande abondante.

Section 2 - Le recueil et l'analyse des données empiriques

Cette section vise à présenter la manière dont les données empiriques ont été recueillies et analysées. Après avoir explicité la relation entretenue avec les deux entreprises (2.1), nous décrivons la forme prise par les données (2.2). Puis, la narration des cas fait l'objet d'une attention particulière (2.3). Enfin, le double codage des données est explicité (2.4).

2.1 Postures de chercheur et monde de l'entreprise

Intégrer une entreprise dans le cadre d'une thèse de doctorat est toujours un exercice de conciliation. Les exemples sont légion témoignant du fossé qu'il peut y avoir entre les enjeux de l'entreprise et ceux du monde académique, même en sciences de gestion. Il ne s'agit pas ici de déplorer ce constat, mais bien de l'expliciter car il fournit des éléments sur la manière dont les données ont été recueillies.

2.1.1 La relation entre le chercheur et l'entreprise

L'entrée sur les deux terrains se sont fait par le biais des DRH, intéressés par les thématiques traitées. Les deux entreprises n'ont donc pas d'intérêt direct dans notre recherche. Cette caractéristique a eu des intérêts et des inconvénients. En effet, nous n'avons eu à subir aucune pression dans les organisations étudiées. Un bureau nous a été fourni dans le service RH. Nous avions en fait une place équivalente à celle d'un stagiaire, à cela près que nous nous organisions comme nous le souhaitions, sans mission obligatoire. Autrement dit, les entreprises n'attendaient aucune mission de conseil de notre part, ce qui d'ailleurs demeure une originalité par rapport à de nombreuses recherches sur le pilotage des effectifs. Cette liberté accordée par les acteurs a permis d'abord d'être indépendant des préoccupations managériales de l'organisation, puis d'être totalement disponible pour notre recherche. Dans les faits, les moments qui n'étaient pas occupés par le recueil de données servaient à trier et questionner celles accumulées les jours précédents.

Toutefois, cette absence d'intérêt pratique a parfois questionné les acteurs sur nos intentions et instauré un climat parfois pesant. Ces attitudes révèlent une certaine méfiance et

illustrent la distance entre le monde académique et celui de l'entreprise. De ce fait, plusieurs acteurs n'ont pas souhaité être enregistrés alors que d'autres ont refusé d'accorder un entretien. Bien que la présence durant six semaines ait permis d'ouvrir de nombreuses portes, une certaine tension a été tangible, particulièrement pour le cas MecaNuc.

Peretz (2004) détaille les différentes étapes de l'observation. L'entrée en entreprise n'a pas été dénuée de cette pression, bien que rapidement des repères se soient installés, pour nous et les acteurs en présence. Durant six semaines, nous avons vécu leur quotidien, composé de processus liés à la gestion des effectifs, mais également à tous les autres domaines de la vie d'une entreprise. Le matériau est constitué de l'ensemble de ces données. Nous avons conscience que la manière de présenter les données dans une recherche encourage à exposer les informations les plus factuelles. Pour autant, la compréhension des actes de gestion observés a également été possible grâce à la participation à la vie de l'entreprise.

Les liens tissés durant notre présence ont permis de maintenir un contact avec certains acteurs des deux entreprises. Ceci a permis tout d'abord, de compléter certaines données au courant de l'année 2015. Puis, une restitution intermédiaire a pu être organisée sur chacun des cas. Pour EtaForm, elle s'est déroulée au siège en présence des trois acteurs concernés. Pour MecaNuc, elle a dû être organisée à Paris en présence du DRH.

2.1.2 UNE POSTURE D'OBSERVATEUR QUI PARTICIPE

Sans missions précises confiées par la direction de l'entreprise, notre présence s'apparente à celle d'un « *observateur qui participe* » au sens de Thiétart (2014), autrement dit une participation marginale dans laquelle le « *rôle de chercheur est clairement défini* » (p. 244). Pour Peretz (2004), il s'agit d' *« observer le déroulement ordinaire des évènements* » (p. 14). Cette posture est en adéquation avec notre objet de recherche car le chercheur « *intervient dans le concert des rôles sociaux pour obtenir des éléments d'un savoir qu'il rapporte à ses lecteurs* » (Peneff 2009, p. 10). Pour autant, pour Dumez (2013), « *il faut rompre avec l'idée qu'il soit possible d'établir une description* « *neutre* »*, exhaustive et objective…* » (p. 100). L'auteur conseille plutôt d'assumer « *ses jugements de valeur* ». Pour notre part, notre immersion sur le terrain était orientée par notre intérêt de la coordination entre les acteurs de la GRH, du contrôle et de la production. Sur le terrain, les décompositions étant moins cloisonnées, il a parfois été difficile de se retrouver dans ce schéma. L'échange avec notre

directeur de recherche ainsi que le codage à froid a permis d'évaluer les éléments avec une validité certaine.

Au vu des processus à observer, la masse de données observables a rendu impossible la récolte complète. Gomez (2003) insiste d'ailleurs sur le fait qu'il n'est pas possible de révéler l'ensemble d'une structure conventionnelle. De fait, la recherche est donc nécessairement inachevée et le chercheur doit assumer son échelle d'observation.

Ce rôle d'observateur ne demeure pas moins une place privilégié au regard de la sensibilité des sujets traités dans cette recherche. Si l'observation des pratiques réelles des entreprises par un chercheur « *est souvent difficile* » (Wacheux 1996, p.189), Beaujolin-Bellet et Schmidt (2008) montrent que ce problème est d'autant plus important sur la problématique des restructurations. Les travaux qualitatifs dans le domaine ne manquent pas d'anecdotes marquantes de tensions vécues par les chercheurs (Beaujolin 1997 ; Moulin 2001a). Bien que notre recherche se soit orientée vers toutes les formes d'évolutions des effectifs, à la hausse et à la baisse, l'accès demeure difficile pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le contexte actuel rapproche naturellement la gestion des effectifs et la gestion des suppressions d'emplois. Ainsi, les aspects polémiques ne sont jamais éloignés, ce qui inquiète les acteurs. Ensuite, notre objet empirique porte des enjeux très variés allant de la survie de l'organisation jusqu'à l'équilibre personnel des salariés. Les acteurs se sont parfois montrés frileux à évoquer ces sujets, souvent réticents à nous laisser interroger leurs pratiques concrètes.

Nous en avons particulièrement pris conscience de l'opportunité d'accéder à des terrains comme MecaNuc et EtaForm, après l'expérience que nous avions vécue à la papeterie vosgienne en juin 2013. L'encadré 4 suivant reprend l'historique de ce cas.

ENCADRÉ 4 - DIFFICULTÉ D'ACCÈS AU TERRAIN : UN EXEMPLE AU COURS DE LA RECHERCHE

En mai 2013, une proposition de terrain prend forme dans une papeterie vosgienne. Elle doit se traduire par un stage dans l'entreprise de six semaines qui commence le 13 juin. Il s'agit d'une entreprise d'une centaine d'employés, fabricant du papier apte au contact alimentaire. La problématique est posée simplement par la direction : « *L'entreprise possède deux machines. La première (production pour 26 000 tonnes et 60 salariés en production) n'est pas rentable et ce de façon chronique. Elle est ancienne, produit mal et sur une plage de grammages où la concurrence est forte. La seconde (12 000 tonnes de papier minces, 40 salariés) est rentable.* » Les dirigeants réfléchissent aux conditions de pérennisation de la société, des réductions d'effectifs étant envisagées. Il est question d'arrêter la première machine mais les dirigeants savent qu'elle absorbe une partie des frais fixes de la structure. Un travail de calcul de ces frais est à actualiser.

La négociation d'accès au terrain, formalisée par deux entretiens constructifs au siège, se conclut rapidement. Le recueil de données commence donc la semaine du 13 juin comme prévu. Mais, depuis l'accord donné il y a quelques semaines, la situation semble largement dégradée. Au sommet de la direction, des licenciements sont en train d'être actés. Après une journée de collecte, le directeur général décide de revenir sur la décision prise quelques semaines plus tôt et de mettre un terme au terrain. Les raisons évoquées sont liées aux enjeux des données auxquelles nous aurions pu avoir accès.

Ce contretemps est révélateur de la sensibilité des sujets que nous traitons. Pour autant, il n'a pas été bloquant. En effet, nous nous tournons donc sur les deux études de cas qui ont été menées au bout : le cas EtaForm et le cas MecaNuc. Si la collecte a été bien évidemment plus aisée que dans l'exemple expliqué précédemment, la thématique des effectifs a demeuré sensible. Ce fut particulièrement le cas dans la récolte de données de MecaNuc pour lequel l'accès aux acteurs des fonctions financières a été très compliqué.

2.2 Le recueil des données

Le statut d'observateur qui participe a permis de collecter une masse importante de données. Au vu de la richesse des données recueillies pour une étude de cas, il nous faut présenter la composition précise de notre collecte. Cette hétérogénéité des sources, « *qui [...] garantit l'objectivité* » de la recherche qualitative (Dumez 2010, p. 49), s'est traduite par l'accès à trois types de données : l'observation (2.2.1), les entretiens individuels (2.2.2) et des données secondaires (2.2.3).

2.2.1 L'OBSERVATION EN SITUATION

2.2.1.1 Les intérêts de l'observation

La plupart des travaux qualitatifs concernant les évolutions des effectifs s'appuient sur un ensemble d'entretiens. **L'observation réelle des situations constitue donc une originalité de notre recherche.** Cette originalité a posé des difficultés de cadrage de l'observation puisqu'il existe peu de travaux sur lesquels se basaient. Pour autant, l'observation en situation a offert une grande richesse dans le recueil des données. Concernant les pratiques, elle a permis d'en apprécier la régularité, de les saisir en contexte et d'apprécier les relations interpersonnelles entre acteurs. Par ailleurs, l'observation permet la contextualisation des entretiens (Journé, 2008, p. 153) et facilite la prise de contact avec les interlocuteurs pertinents. Enfin, l'accès aux outils de pilotage et à des documents spécifiques a été possible grâce à une proximité des acteurs.

2.2.1.2 L'observation en pratique

Pour notre part, l'observation s'est formalisée par la présence durant six semaines dans chacun des sièges des deux entreprises. À MecaNuc, elle s'est déroulée du 09 septembre au 18 octobre 2013. Concernant EtaForm, des entretiens préliminaires ainsi que des documents avaient déjà été fournis, mais l'immersion au siège a eu lieu du 12 mai au 4 juillet 2014. Certains entretiens complémentaires se sont déroulés après ces dates. Les bonnes relations entretenues avec les acteurs de terrain ont permis d'obtenir des données complémentaires quand cela était nécessaire, bien que cela ait été plus compliqué en ce qui concerne MecaNuc.

Dans les deux cas, nous étions situés dans le service RH. Ce positionnement a permis de maintenir un contact quotidien avec les problématiques liées aux effectifs. À EtaForm par exemple, nous étions dans un *openspace*, face au responsable du comité de validation des recrutements. À plusieurs reprises, nous avons été témoin d'échanges riches sur des décisions d'évolutions des effectifs. De plus, la participation à plusieurs réunions a été possible (réunion de préparation des budgets, réunion d'allocation du personnel, réunion du service RH, etc.). En pratique, nous avons cherché à observer tous les mécanismes qui ont un impact sur l'évolution des effectifs. De fait, ces mécanismes ne sont pas confinés à des services prédéfinis, ce qui a nécessité une réactivité importante.

Chez MecaNuc, les dates de présence ont concordé avec celles du cabinet de consultants chargé de construire un nouvel outil charge-capacité. Cet outil s'intègre tout à fait dans notre problématique car il vise à faire correspondance les effectifs alloués à l'activité produite. Ainsi, nous avons participé à la grande majorité des entretiens animés par le consultant en charge de la mise en place de l'outil.

2.2.1.3 Les outils de l'observation

L'ensemble des données observées sont regroupées dans deux carnets de bord, tenus quotidiennement. Celui de MecaNuc comporte 67 pages, celui d'EtaForm 160. Il s'agit d'y retranscrire le ressenti quotidien, mentionner toutes les idées et les éléments qui nous paraissaient importants. Des extraits sont fournis dans les deux encadrés 5 et 6 qui suivent. Au moment d'analyser les données, cette prise de note s'est avérée très utile afin de contrer le biais de sélection inhérent à l'observation. La reprise des carnets de bord a permis de restituer précisément les faits et les interprétations des acteurs en présence.

Dans les faits, l'observation ressort relativement peu dans la présentation des résultats mais elle a permis de rencontrer des personnes importantes du pilotage des effectifs et surtout d'orienter les entretiens vers les éléments qui posaient questions. Par exemple, l'observation de pratiques de contournement aux processus de recrutement classique a été l'objet de questions lors des entretiens.

ENCADRÉ 5 - QUELQUES EXTRAITS DU CARNET DE BORD DE MECANUC

Le carnet de bord est organisé toujours de la même façon. Une nouvelle ligne est insérée chaque jour d'observation. Dans la colonne de droite, on peut observer des notes sur les ressentis du chercheur. Ils peuvent être de tout ordre : pense-bête, remarques, points importants, début de codage, etc.

Mardi 10 septembre 2013	
Accueil Q.S.H.E. : Une bonne quinzaine de personnel de la boite sont présents, de tous les services ; présentation de l'entreprise, du groupe ; présentation des règles de sécurité, d'hygiène, de qualité. Enjeu RH mis en avant : « on recherche 250 personnes ». **Visite du site :** Distinction précise des différents ateliers : Atelier inox / Atelier TSH / Aluminium / Compensateurs de dilatation / Tuyauterie HP/ Atelier primaire nucléaire / Atelier mécanique / Atelier équipement-infrastructure.	On sent une certaine fierté d'appartenir à MecaNuc. Des anciens salariés de Kleber sont maintenant recrutés. Questionner les différences dans le nombre annoncé de personnes qu'on recherche: 150, 200 ou 250 ? La personne qui nous fait la visite semble fière de tout nous présenter. C'est le responsable qualité.

Mardi 17 septembre	
Réunion du service RH : JC fait un retour du Codir à tous les membres du service ; Plusieurs points abordés : sécurité ; changement organisationnel ; point économique (un peu de retard sur le CA mais on a fait mieux en terme de marge) ; la trésorerie reste très fragile à cause notamment des délais de paiement. Selon JC, la culture [MecaNuc] a un rôle à jouer. On a laissé pendant longtemps tous les aspects économiques à la DAF alors que le processus client doit être intégré à tous les niveaux. Le plan de réorganisation prévoit une nouvelle définition des rôles de chacun au niveau de la facturation et des relances clients. ; La satisfaction des clients est en décalage avec l'objectif attendu, les notations FEP (EDF) et IQP(Areva) sont très en dessous de l'objectif. Gros enjeux pour la suite du business. ; Niveau marché, d'énormes opportunités : de plus en plus d'opportunités ne peuvent être acceptées par manque d'effectif, d'où l'enjeu du recrutement et de la mission Adéquation charges-capacités. « En 2014, il faut être à vue de nez 1200. » AP : « Pourquoi ce ne sont pas les régions qui recrutent directement ? » JC : Ils ne veulent pas. Il faut faire évoluer les mentalités d'où un rôle important de la RH dans l'accompagnement des régions. Les outils de mesure, prévus dans la mission Adéquation charges-capacités peuvent être des supports à l'évolution des mentalités. CJ : « En combien de temps un débutant peut arriver à avoir la compétence requise ? » [MecaNuc] recherche tout type de profil, dont des débutants. Pour être un soudeur tout terrain, il faut une dizaine d'années d'expériences. JC fait le point sur le nombre très élevé des démissions. Il s'est engagé à proposer un plan au prochain Codir d'octobre pour réduire de moitié des démissions. AM, RRH : « Je ne sens pas les opérationnels investis par cette problématique. Concernant plusieurs démissions, on savait très bien ce qui se passait mais l'organisation a pris du temps pour réagir. » JC : « oui, c'est l'objet du plan prévu pour octobre. » JC reparle du projet d'accompagnement : nouvelle organisation + mise en commun des outils et des compétences chez les managers. Ce projet est accompagné par un cabinet de consultants. Pour l'organisation, il est chargé de suivre les 10 groupes de travaux et les challenger.	L'enjeu RH est omniprésent au niveau stratégique. Voir les propositions. Lien avec la façon dont on peut intégrer une culture RH à tous les niveaux de l'orga.

ENCADRÉ 6 - QUELQUES EXTRAIT DU CARNET DE BORD D'ETAFORM

Le carnet de bord est organisé toujours de la même façon. Une nouvelle ligne est insérée chaque jour d'observation. Dans la colonne de droite, on peut observer des notes sur les ressentis du chercheur. Ils peuvent être de tout ordre : pense-bête, remarques, points importants, début de codage, etc.

Lundi 19 mai 2014 – Début du terrain	
Accueil et réunion de présentation : LS et 3 membres de l'équipe Présentation de la thèse et du cadre de la recherche. À leur niveau, ils partent d'un CA et définissent un effectif, c'est la vision financière. Mais la DG et le DAF articule leur pratique avec les régions. Il évoque un exemple où le contrôle a transmis un chiffre à la gouvernance sans passer par la RH. Le chiffre était purement théorique. La prévision que LS et R avaient faite, une vision corrigée, est bien plus proche de la réalité. Pas de mission particulière donc c'est à moi de prendre les devants.	**LOGIQUE** **CIBLE**

Mardi 10 juin	
HD, DRH National, passe au service : « Faudra que je re-regarde pour le poste d'assistante en Ile-de-France. » [Poste déjà validé auprès du DRH] LS « et si tu ne valides pas, on ne t'en voudra pas…attends, on a [X] qui va chercher à revenir, elle pourrait être tout à fait sur ce poste » HD « oui, j'ai une autre candidate en plus. Bref, il faut que je re-regarde ça. »	
Je débriefe avec F. « Il n'avait pas déjà validé ce recrutement ? » « Oui, mais tu sais…Le DRH, il présente sa situation…après, au global. Je le vois, les DRH essaient toujours de gratter. S'ils y arrivent, c'est bien. Sinon tant pis. HD, des fois, il a 50 pages à signer…C'est pas possible de tout contrôler. Nous, on est surtout là pour l'alerter quand y a des situations limites. Et moi, je suis un peu psychorigide. Les régions le savent. Parfois, HD part en région et les régions m'appellent pour tenter de confirmer les accords donnés à l'oral. C'est bien ça mon travail. Faut quand même cadrer. »	**MICRO-MACRO** Le verbatim est repris de tête. L'esprit est là mais ce n'était pas exactement ce qu'il a dit…Ne pas forcément utiliser ce verbatim.

2.2.2 LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

En cohérence avec la démarche adoptée[94], les entretiens permettent de connaître le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques (Blanchet et Gotman, 2015). Or, dans le cadre des évolutions des effectifs, chaque organisation répartit les missions à des acteurs variés. De fait, l'échantillon n'avait pas été fixé en amont, tous les acteurs intéressants n'étant pas forcément repérables. Pour notre part, plus que d'aller rencontrer un nombre similaire d'acteurs de chaque fonction, nous avons souhaité nous laisser guider par l'organisation de chaque entreprise. Ainsi, la répartition entre les trois groupes n'est pas forcément « équilibrée ». Pour autant, les contacts en domino ont permis de rencontrer la majorité des acteurs souhaités chez EtaForm. À MecaNuc, le refus de la direction financière de participer complètement à la recherche nous oblige à nous appuyer sur un entretien approfondi avec un contrôleur de gestion, l'accès à des documents et les discours des autres acteurs.

[94] Le deuxième chapitre y est consacré.

Finalement, nous avons rencontré 32 acteurs individuellement, 13 chez MecaNuc et 19 chez EtaForm. Cela se traduit par un nombre plus important d'entretiens, certains acteurs ayant été rencontré plusieurs fois. Les tableaux 11 et 12 suivants reprennent en détail les entretiens.

TABLEAU 11 - RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS INDIVIDUELS CHEZ ETAFORM

Acteurs	Nb d'entr.	Durée	Enregist.	Thèmes spécifiques
EtaForm				
DRH	3	3h28	X	
Responsable RH	3	4h22	X	
RH suivi des effectifs	2	2h37	X	Outils de suivi
RH validation recrutement	2	1h48	X	Comité de recrutement
Responsable Revues RH	1	1h17	X	Mise en place Revues RH
Contrôleur de gestion siège	1	49 min	X	
Contrôleur de gestion masse salariale / ETP	1	1h22		
Directeur administratif et financier	1	38 min		Construction budgets d'effectifs
Ancienne directrice adjointe de l'exploitation	1	1h28	X	Mise en place tableau de bord
Ancienne directrice de l'exploitation	1	58 min		Mise en place tableau de bord
Directeur de la formation	1	1h15	X	Suivi des effectifs
Directeur régional Ile-de-France (et resp. comité de redimensionnement)	1	1h59	X	Comité de redimensionnement
Contrôleur de gestion Ile-de-France	1	52 min		
DRH Ile-de-France	1	28 min		Construction budgets d'effectifs + suivi
DRH Bretagne	1	45 min	X	Construction budgets d'effectifs + suivi
DRH Basse-Normandie	1	34 min		Construction budgets d'effectifs + suivi
Resp. Plateforme itinérant	1	56 min	X	Plateforme itinérant
Directrice Plateforme appels d'offre	1	1h02	X	Fonctionnement des appels d'offres
Directrice de centre	1	1h46	X	
TOTAL	**25**	**28h24**		

TABLEAU 12 - RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS INDIVIDUELS CHEZ MECANUC

Acteurs	Nb d'entr.	Durée	Enregist.	Thèmes spécifiques
MecaNuc				
DRH	2	3h03	X	
Responsable RH	2	2h36	X	
Bureau d'étude	2	2h06	X	
Responsable planification	2	2h	X	
Directrice commerciale	1	1h38		Connaissance de l'activité
RH Plateforme itinérante	1	54min	X	Allocation du personnel itinérant
Centre Travaux Montage	1	1h24		
Système informatique	1	42 min		Outil charge-capacité
Deviseur	1	2h02	X	Chiffrage technique de l'effectif
Contrôleur de gestion	2	2h42		
Affectation charge région ouest	1	53 min		
Directeur région ouest	1	1h01		
RH région ouest	1	59 min		
TOTAL	**18**	**22h00**		

La durée des entretiens a été très variable, suivant la disponibilité des acteurs et le contenu des échanges. Concernant EtaForm, la plupart des entretiens ont été enregistrés et retranscrits, ce qui n'est pas forcément le cas pour MecaNuc. En effet, l'ensemble des entretiens effectués dans le cadre de la mission du consultant sur l'outil charge-capacité n'ont pas pu être enregistrés, pour des raisons de confidentialité. Plus globalement, enregistrer a été plus compliqué à MecaNuc pour des raisons propres aux acteurs. Une prise de note précise a été faite, parfois renvoyée aux interviewés pour validation.

La grille d'entretien a évolué au fil des entretiens au regard des discours déjà recueillis. Une fois que les quatre sous-cas avaient été identifiés[95], il s'agissait de comprendre les mécanismes en place et d'interroger plus précisément le rôle des acteurs et des outils. Nous voulions connaitre parfaitement les processus formels (le comité de validation des recrutements par exemple) et saisir ce qui se déroulait de manière informelle (les contournements des processus par exemple). Les acteurs intervenant de manière différente, le choix des questions a été aménagé suivant l'interviewé. Ainsi, certains entretiens sont focalisés sur un outil particulier alors que d'autres ont permis d'aborder la démarche plus générale. Nous fournissons un exemple de grille d'entretien dans l'encadré 7 suivant.

ENCADRÉ 7 - EXEMPLE DE GRILLE D'ENTRETIEN POUR UNE DIRECTRICE DE CENTRE À ETAFORM

Présentation

Quel est votre poste actuellement ? Depuis combien de temps êtes-vous dans la structure ? À quel poste ?

Pourriez-vous me décrire votre centre (nombre de salariés, de formateurs, les formations, etc.) ?

Quelle a été l'évolution des effectifs depuis 2008 ?

Construction de l'effectif cible

Pour 2014, comment a été défini l'enveloppe d'effectif ? Qui a participé ?

Quel métier dans les centres ?

Quelles relations avec la région ?

Quelle évolution en 2013 ? en 2009 ?

Suivi des effectifs

Comment se formalise le suivi des effectifs réels durant l'année ?

Quels indicateurs sont suivis ?

Que se passe-t-il lorsqu'un centre dépasse sa cible d'effectif durant l'année ?

Concernant l'objectif de non-remplacement des départs : quels objectifs a-t-on fixé à votre centre ? Considérez-vous que ces objectifs soient tenables ? Expliquez.

Qui se charge du suivi de l'enveloppe intérim ?

Comité de validation des recrutements

Avez-vous connu le CNE ? Pouvez-vous expliquer ce dispositif ? Ses avantages et ses limites ?

Pouvez-vous expliquer comment se déroule une demande de recrutement CDI ? Qui remplit la fiche ? Sur quoi s'appuie l'argumentaire pour défendre la demande ? Qui rédige l'argumentaire ?

Gestion au quotidien

Quels leviers avez-vous pour gérer les surcroits d'activités ? Les baisses d'activités ?

[95] La décision de recruter un salarié (qu'il s'agisse d'un remplacement ou de nouveaux besoins) ; le mécanisme de chiffrage du nombre de personnes nécessaires pour produire un service ; le mécanisme de suivi de l'évolution du volume d'emplois d'une entité ; le processus de redimensionnement d'une entité.

2.2.3 LES DONNÉES SECONDAIRES

Les données secondaires se composent de documents recueillis durant notre présence en entreprise (2.2.3.1) ainsi qu'une analyse documentaire effectuée durant l'année 2015 (2.2.3.2).

2.2.3.1 L'accès à des documents d'entreprise

La présence dans les locaux du siège des deux entreprises a permis l'accès à une masse importante de documents. Tout d'abord, l'accès aux outils a été indispensable dans le cadre de notre recherche. Nous avons eu accès à plusieurs de ces outils, vidés des données sensibles. La matérialité de l'outil est tout de même maintenue ce qui permet d'analyser les conventions présentes dans l'outil. L'analyse de l'outil dans son existence technique, est un préalable à la compréhension de l'analyse sociologique de son utilisation. À ce titre, Chiapello et Gilbert (2013) ne négligent pas cette dimension lorsqu'ils proposent des grilles d'analyse des outils.

De plus, des documents importants nous ont été fournis, qu'ils s'agissent de documents de présentation de projet de mutation ou de communication faite aux salariés.

2.2.3.2 L'analyse documentaire

Le recueil de données sur le terrain est complété par une analyse documentaire. Elle concerne surtout le cas EtaForm pour lequel les données disponibles sont beaucoup plus importantes.

En fait, la récolte a consisté à récupérer l'ensemble des articles de presse traitant de l'entreprise sur la base de données Europresse. Pour EtaForm, cela représente 82 d'articles depuis 1970. Concernant MecaNuc, 26 articles ont pu être recueillis depuis 1990. Lors de leur utilisation, chaque article est cité en rendant anonyme le nom de l'organisation.

De plus, concernant la situation d'EtaForm, deux ouvrages édités et une thèse ont servi de source. Par souci d'anonymat du cas, ces trois documents n'apparaitront pas dans la bibliographie. Largement utilisé, ils sont cités avec les références suivantes : EtaForm_Ouvrage1 ; EtaForm_Ouvrage2 ; EtaForm_thèse. Dans le chapitre 7, les citations de ces documents sont retranscrites entre guillemets. La thèse, soutenue en 2010, a été particulièrement riche d'enseignement car l'auteur décrit précisément les années précédant l'ouverture du marché d'EtaForm. Rédigé par un cadre de l'organisation, le texte a l'avantage

d'être très approfondi sur les données avancées et d'avoir la rigueur d'un document universitaire.

Finalement, les données sont des deux ordres : l'observation, une partie des entretiens et certains documents d'entreprise permettent de décrire les modes de coordination actuels ; l'autre partie des entretiens et l'analyse documentaire fournissent des éléments concernant l'émergence de ces modes de coordination.

2.3 La narration des cas

Toutes ces données empiriques sont reprises dans les chapitres 7 et 8, consacrés à la narration des cas. Selon Dumez (2011), « *il n'y a pas de bonne théorie sans bonne description, et pas de bonne description sans bonne théorie* » (p. 34). La narration est donc un critère fondamental de la qualité d'une recherche. Dumez et Jeunemaître (2005) insistent sur quatre points qui doivent faire l'objet d'une attention particulière dans la démarche narrative :

1. Le traitement du temps et l'établissement de la chronologie : dans nos deux cas, la description a cherché à rendre compte de la chronologie le plus précisément possible. Des schémas sont fournis permettant d'apporter les données de compréhension nécessaire. Il est important de garder à l'esprit que certaines périodes ne peuvent être distinguées par des dates précises puisqu'il s'agit de s'intéresser aux évolutions des comportements humains.
2. Le traitement de l'état des connaissances des acteurs au moment où ils prennent leurs décisions : la triangulation des données a permis de contextualiser les prises de décision. Ainsi, les discours des acteurs sont recoupés avec les données écrites durant la période concernée. Nous avons alors pu « *établir le plus précisément possible l'état des connaissances des acteurs au moment où ils agissent* » (Dumez et Jeunemaître 2005, p. 996).
3. L'équilibre entre complétude et parcimonie : au regard de la masse de données recueillis, notre narration vise à retranscrire deux phénomènes : les modes de coordination entre les acteurs dans le pilotage des effectifs de l'entreprise et la construction dans le temps de ces modes de coordination. Tout ce qui ne se rapporte pas à ces thèmes a été écarté.

4. L'application du principe de symétrie : les séries de données permettent de le garantir.

Pour Dumez et Jeunemaître (2005), la narration doit s'appuyer sur les périodes critiques du cas. Les auteurs distinguent les « *points d'inflexion* » (p. 999) qui correspondent à des changements majeurs auxquels est confrontée l'organisation, les « *épiphanies* » qui se réfèrent à des changements des modes de pensées et d'action des acteurs et les « *bouleversements apparents* » qui renvoient à une situation dans laquelle les tendances de fond n'ont pas évolué. Les deux premiers peuvent évidemment avoir un lien de causalité. En s'intéressant aux modes de coordination dans des contextes d'évolutions des effectifs, la description est organisée autour de ces périodes critiques. Ainsi, l'ouverture des marchés constitue le point d'inflexion du cas EtaForm et provoque un changement profond des modes de coordination. Au contraire, alors que MecaNuc profite du contexte post-Fukushima, le pilotage des effectifs évolue peu.

2.4 Le codage des données empiriques

L'analyse des données nécessite un passage entre le « *monde empirique* » et le « *monde théorique* » (Angot et Milano 2014, p. 199). Ce passage, appelé « *abstraction* » (*ibid.*, p. 199) dans les approches abductives, permet de lier les données et les concepts et s'effectue par des techniques de codage. Ces dernières correspondent « *aux processus analytiques par lesquels les données sont fractionnées, conceptualisées et intégrées pour produire de la théorie* » (Strauss et Corbin 2004, p. 19). Ce procédé est d'autant plus important lorsque le chercheur est confronté à une masse de données, dont les sources et les thématiques, demeurent, malgré le cadrage de la question de recherche, éparse. Le préalable qui consiste en un tri et un rangement minutieux de l'ensemble des données constitue une première manière d'aborder les données. En ce qui concerne le codage, il s'est déroulé sur l'ensemble de nos données en deux étapes à l'aide du logiciel *NVivo*. Un premier codage a permis de rassembler les données par thématique et rédiger nos cas (2.3.1). Puis, un second a permis un enrichissement théorique (2.3.2).

2.4.1 LE CODAGE THÉMATIQUE

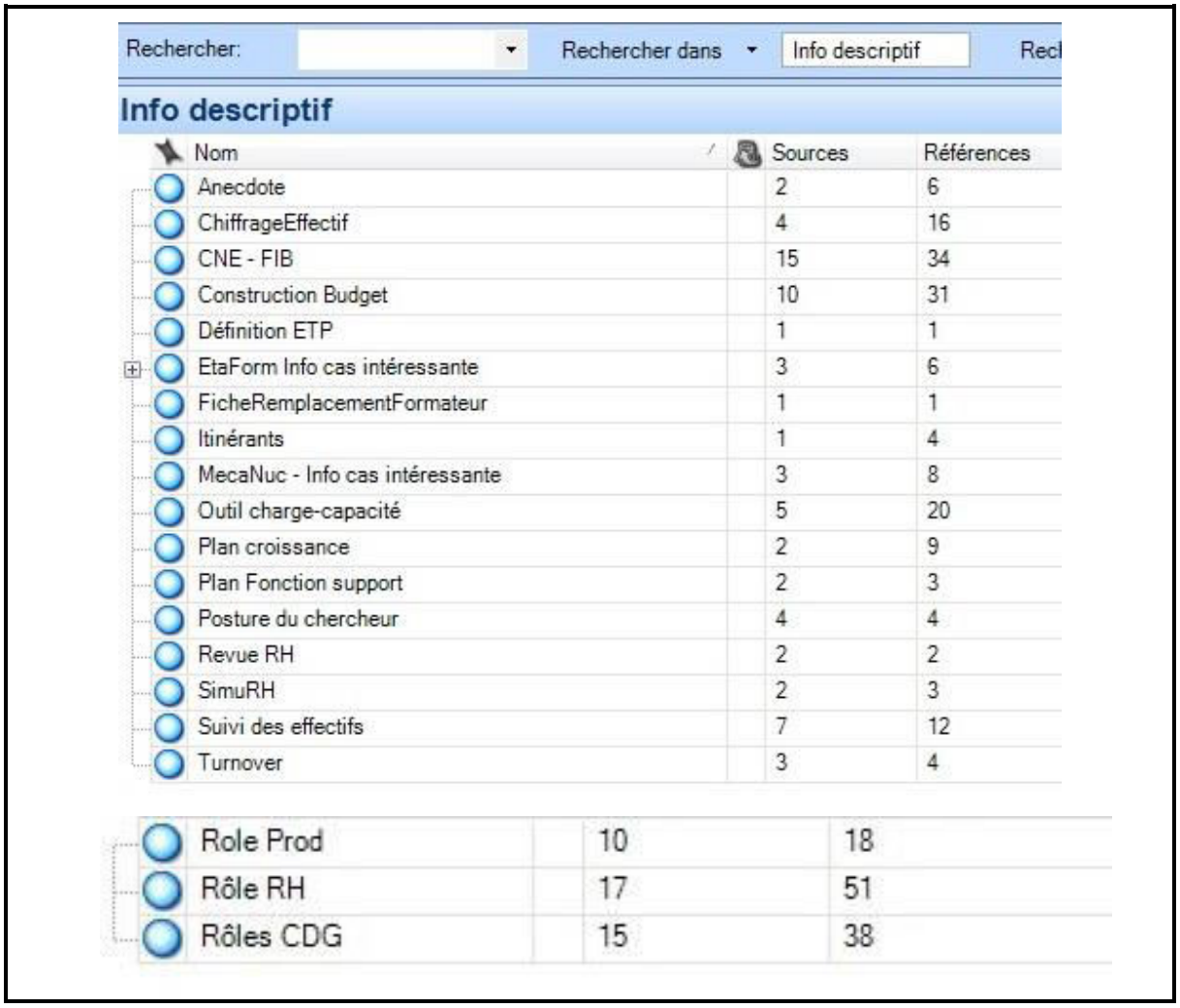
Le codage thématique permet de « *rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et économiques* « (Miles et Huberman 2003). Dans un premier temps, ce codage a permis de distinguer les grands processus participant aux évolutions des effectifs : le chiffrage de l'effectif-cible, la planification et le suivi des effectifs et l'allocation opérationnelle des ressources. Il a également permis d'identifier les quatre sous-cas à étudier : la décision de recruter un salarié (qu'il s'agisse d'un remplacement ou de nouveaux besoins) ; le mécanisme de chiffrage du nombre de personnes nécessaires pour produire un service ; le mécanisme de suivi de l'évolution du volume d'emplois d'une entité ; le processus de redimensionnement d'une entité.

Par ailleurs, tous les éléments correspondant aux rôles des acteurs ont été regroupés par familles. Ainsi, les rôles des acteurs du contrôle de gestion dans les processus de réductions d'effectifs et ceux de la fonction GRH dans le développement des compétences sont ressortis par ce biais.

Enfin, ce codage a permis de faire ressortir quelques thématiques émergentes du terrain. L'identification de contournements aux processus formalisés a par exemple fait l'objet d'un code.

L'ensemble des codes sont fournis dans l'encadré 8 suivant.

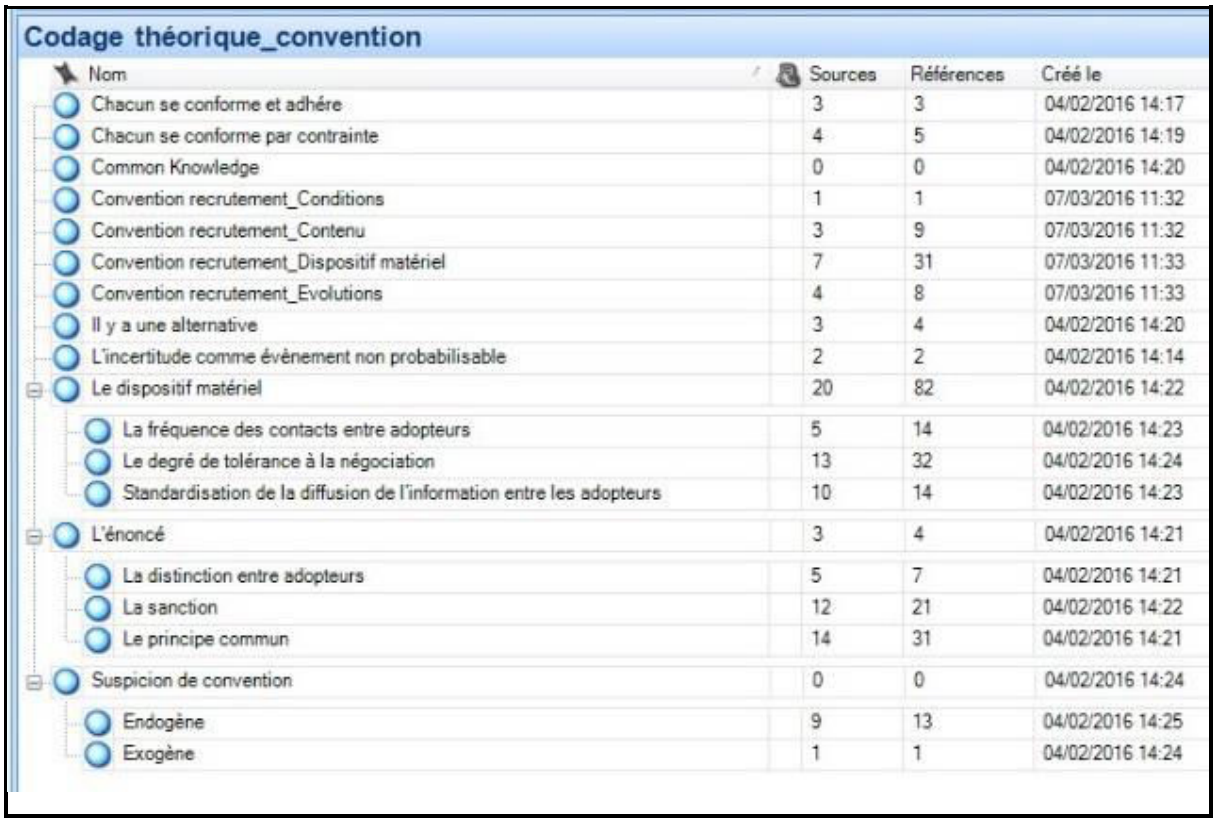
ENCADRÉ 8 - LES CODES UTILISÉS POUR LE CODAGE THÉMATIQUE



2.4.2 LE CODAGE THÉORIQUE

Par ailleurs, un codage, par le prisme du cadre conventionnaliste a permis un enrichissement théorique. Il s'agit en fait d'identifier les conventions en présence à l'aide des conditions fournies par Gomez (1994). L'ensemble des codes, ainsi que des extraits codés sont fournis dans les encadrés 9,10 et 11 suivants.

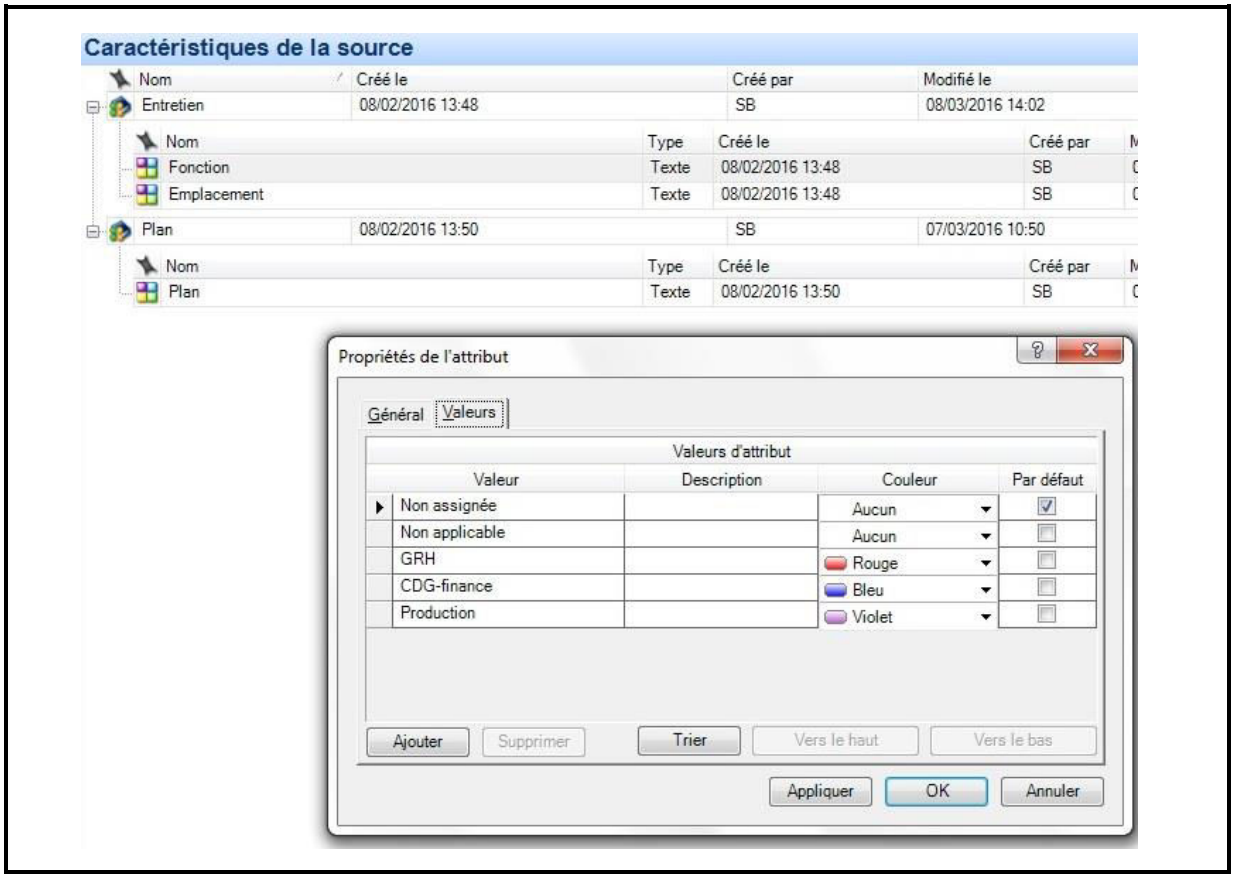
ENCADRÉ 9 - LES CODÉS UTILISÉS POUR LE CODAGE THÉORIQUE



Codage théorique_convention

Nom	Sources	Références	Créé le
Chacun se conforme et adhère	3	3	04/02/2016 14:17
Chacun se conforme par contrainte	4	5	04/02/2016 14:19
Common Knowledge	0	0	04/02/2016 14:20
Convention recrutement_Conditions	1	1	07/03/2016 11:32
Convention recrutement_Contenu	3	9	07/03/2016 11:32
Convention recrutement_Dispositif matériel	7	31	07/03/2016 11:33
Convention recrutement_Evolutions	4	8	07/03/2016 11:33
Il y a une alternative	3	4	04/02/2016 14:20
L'incertitude comme évènement non probabilisable	2	2	04/02/2016 14:14
Le dispositif matériel	20	82	04/02/2016 14:22
La fréquence des contacts entre adopteurs	5	14	04/02/2016 14:23
Le degré de tolérance à la négociation	13	32	04/02/2016 14:24
Standardisation de la diffusion de l'information entre les adopteurs	10	14	04/02/2016 14:23
L'énoncé	3	4	04/02/2016 14:21
La distinction entre adopteurs	5	7	04/02/2016 14:21
La sanction	12	21	04/02/2016 14:22
Le principe commun	14	31	04/02/2016 14:21
Suspicion de convention	0	0	04/02/2016 14:24
Endogène	9	13	04/02/2016 14:25
Exogène	1	1	04/02/2016 14:24

ENCADRÉ 10 - UN EXEMPLE DE CARACTÉRISATION DES SOURCES



Caractéristiques de la source

Nom	Créé le	Créé par	Modifié le
Entretien	08/02/2016 13:48	SB	08/03/2016 14:02

Nom	Type	Créé le	Créé par
Fonction	Texte	08/02/2016 13:48	SB
Emplacement	Texte	08/02/2016 13:48	SB

Nom	Créé le	Créé par	Modifié le
Plan	08/02/2016 13:50	SB	07/03/2016 10:50

Nom	Type	Créé le	Créé par
Plan	Texte	08/02/2016 13:50	SB

Propriétés de l'attribut

Général | Valeurs

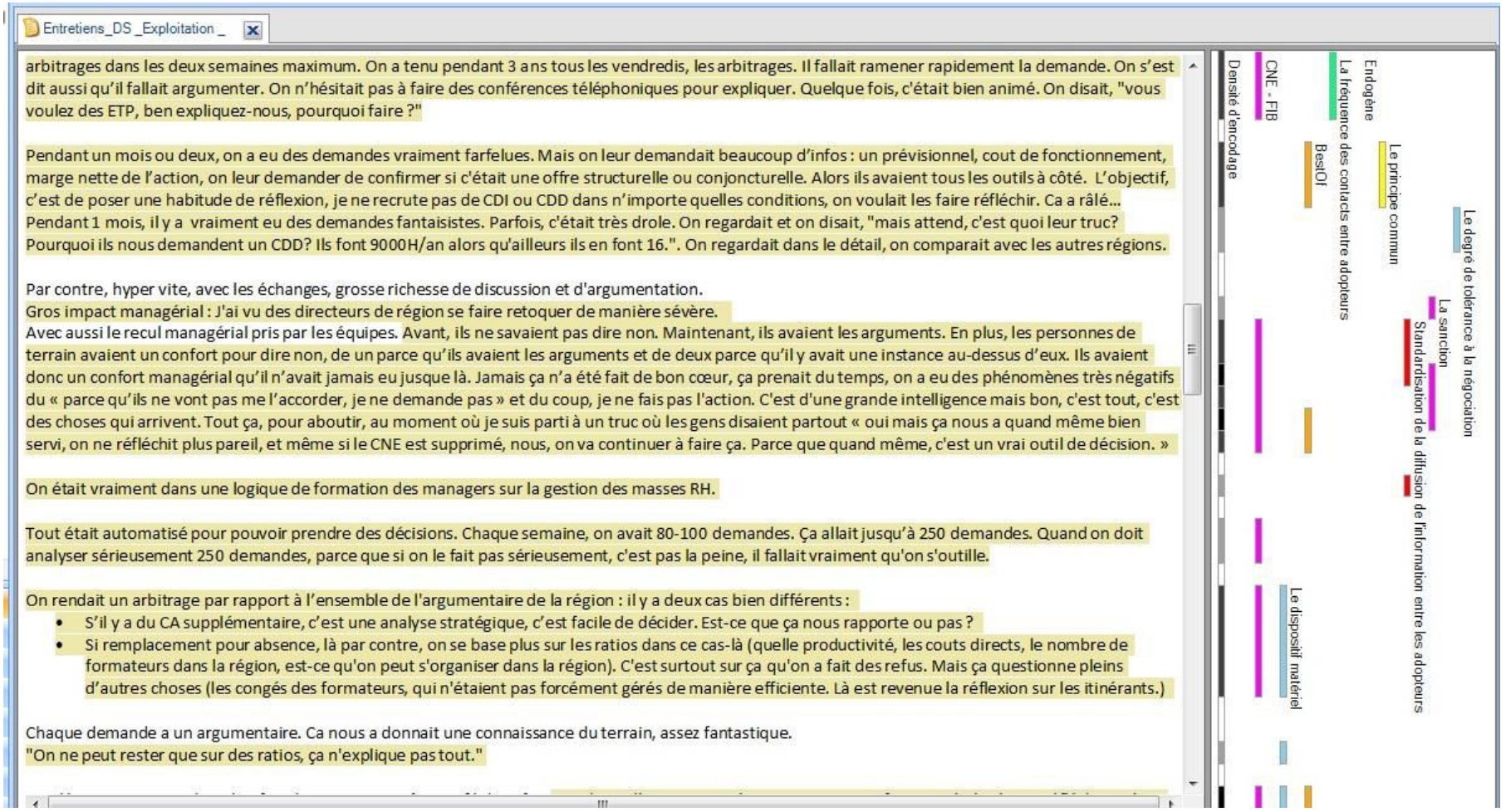
Valeurs d'attribut

Valeur	Description	Couleur	Par défaut
Non assignée		Aucun	☑
Non applicable		Aucun	☐
GRH		Rouge	☐
CDG-finance		Bleu	☐
Production		Violet	☐

Ajouter | Supprimer | Trier | Vers le haut | Vers le bas

Appliquer | OK | Annuler

ENCADRÉ 11 - UN EXEMPLE DE CODAGE D'UN ENTRETIEN



Dumez (2013) met en garde contre le « *risque de circularité* » que peut engendrer le codage théorique. En effet, lorsque les codes théoriques s'apparentent à des carcans dans lesquels les chercheurs veulent absolument faire rentrer leur matériau, il est très probable que le matériau réponde à la théorie. Le chercheur doit donc être vigilant à la manière par laquelle le matériel confirme la théorie mais également, la contredit, la déborde, l'enrichit et la précise. Dans notre cas, le codage théorique a été effectué alors que notre matériau était relativement bien maitrisé. En effet, après une lecture par « *attention flottante* », le codage thématique a permis une deuxième analyse. Le dernier codage a donc été effectué dans une recherche d'approfondissement théorique des résultats.

En outre, il est important de rappeler que le choix de la théorie a succédé au recueil et aux premières analyses des données, en cohérence avec notre démarche abductive. Ainsi, le risque que le matériau réponde de manière artificielle à la théorie est relativement faible. En effet, les nombreuses lectures conventionnalistes ont permis de monter le matériau en théorie. Finalement, le codage théorique n'a pas eu vocation à confirmer la théorie mais plutôt à structurer la manière de présenter les résultats.

Conclusion - Deux études de cas pour répondre à notre question de recherche

Le choix de l'étude de cas s'inscrit dans l'objectif d'observer le sens d'actions contextualisées. Les cas EtaForm et MecaNuc répondent à cet objectif. Le chapitre permet de décrire précisément les choix qui ont précédé la sélection des cas ainsi que l'ensemble des dispositifs mis en place lors du traitement des données recueillis. Ces éléments, rattachés à ceux déjà développés dans le deuxième chapitre, permettent d'aborder la présentation et l'analyse des résultats avec une certaine garantie de rigueur.

Chapitre 7 - Pilotage des effectifs à EtaForm : réductions, flexibilisation et mobilité

Le premier cas s'appuie sur « EtaForm », organisation qui produit des services dans le secteur de la formation professionnelle pour adultes. La période étudiée (2009-2014) est marquée par une politique de réduction des effectifs. Ce chapitre a pour objectif de présenter le contexte du cas ainsi que de décrire la manière dont les acteurs se coordonnent dans le cadre du pilotage à la baisse des effectifs.

Les données recueillis proviennent d'une présence continue durant six semaines au siège de l'entreprise, de l'échange avec des acteurs dans le cadre de dix-neuf entretiens individuels, de données secondaires[96] et d'une revue des articles de presse.

ENCADRÉ 12 - PRÉSENTATION DE ETAFORM

Sous le statut associatif, EtaForm est aujourd'hui le premier organisme de formation qualifiante en France. Avec plus de 200 implantations, EtaForm est présente en 2014 dans les vingt-deux régions françaises et forme 150 000 personnes chaque année, dont 90 000 demandeurs d'emploi et 60 000 salariés. L'effectif moyen annuel ETP (CDI-CDD) est de 10 679 en 2009. Après une longue période au cours de laquelle elle entretenait des liens privilégiés avec l'État, l'année 2009 marque un tournant important. En effet, le financement par subvention étatique laisse place à une logique de marché. Les régions, premières clientes de la formation professionnelle, passent désormais commande par le biais d'appels d'offres. Cette ouverture à la concurrence entraine des conséquences très importantes sur l'activité d'EtaForm, notamment concernant la gestion de ses effectifs. Dorénavant concurrente des autres organismes de formation et soumise aux aléas de l'offre du marché, EtaForm se voit confronter aux problématiques classiques de contrôle et de flexibilité des coûts. **Notre cas correspond donc à l'étude des réductions d'effectifs à la suite de l'ouverture à la concurrence des activités d'EtaForm.**

[96] Dont deux ouvrages et une thèse consacrée à cette organisation, déjà présentés précédemment.

Ce chapitre est décomposé en deux sections. La **première section** a pour objectif de présenter l'ensemble du contexte historique relatif au passage d'une logique de subvention à une logique de marché, et ainsi, de cerner les orientations prises concernant les effectifs après l'ouverture à la concurrence. La **seconde section** décrit les mécanismes de chiffrage, de pilotage et de contrôle des effectifs à EtaForm de 2009 à 2014. Organisée chronologiquement, elle permet de présenter les trois logiques qui ont régi la gestion des effectifs depuis 2009. Premièrement, la **logique de subventionnement**, en place avant 2009, se traduit par un pilotage des effectifs encadré par le budget étatique. Puis, le bouleversement concurrentiel de 2009 oblige EtaForm à mettre en place un **redimensionnement strict** des effectifs. Enfin, dans un troisième temps, cette logique d'urgence laisse place à des mécanismes de **maintien sous pression** de l'organisation. L'observation en situation permet de décrire plus précisément cette dernière logique.

Section 1 - Le passage d'un modèle parapublic à une entreprise de service soumise à la concurrence

La présentation de notre cas nécessite d'apporter un éclairage historique quant au développement d'EtaForm (1.1). Ce détour permet de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le transfert de l'activité vers les régions (1.2) ainsi que les orientations concernant la gestion des effectifs qui ont suivi (1.3).

1.1 Caractéristiques historiques et résonnances actuelles

« *Le sens des pratiques actuelles [d'EtaForm] ne peut être saisi que par la prise en compte de leurs conditions d'émergence* » (EtaForm_Ouvrage1 1999[97], p. 267). Autrement dit, la compréhension de la situation d'EtaForm en 2009 nécessite un retour sur les origines de la constitution de l'organisation. Ce détour permet de présenter différentes caractéristiques ayant un impact direct sur la manière de gérer les effectifs sur la période qui nous intéresse. Un rapide retour sur l'émergence de l'organisation (1.1) permet de développer deux points importants quant au contexte de notre cas : la perpétuelle mutation qu'a connu EtaForm depuis sa création (1.2) ainsi que la spécificité de la pédagogie des formations (1.3).

Cette partie s'appuie sur des éléments historiques tirés d'ouvrages sur la formation professionnelle (EtaForm_Ouvrage1 1999a; EtaForm_Ouvrage2 1999b; EtaForm_thèse 2010)[98], d'une recherche d'articles sur l'organisation parus dans la base Europresse depuis 1970 et des données recueillies directement sur le terrain.

1.1.1 L'ÂGE D'OR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?

L'histoire d'EtaForm, et plus généralement de la formation professionnelle des adultes, parcourt l'ensemble du XXème siècle. Sans avoir l'ambition de constituer une recherche historique, nos travaux permettent de retracer les grandes lignes de ces évolutions. Le plan de

[97] Comme nous l'expliquons dans le paragraphe 2.2.3.2 du chapitre 6, trois ouvrages de référence ont été anonymisés.
[98] Dans la suite du chapitre et dans un souci de ne pas alourdir le propos, seules les dates et les pages sont mentionnées en note de bas de page.

ce paragraphe est chronologique et les éléments ayant des résonnances dans la gestion des effectifs sont mis en valeur.

1.1.1.1 Des besoins liés à un contexte tendu

L'histoire de l'organisation est intrinsèquement liée à l'avènement de la formation des adultes. Si quelques initiatives patronales avaient déjà vu le jour au tout début de XXème siècle, la préoccupation se développe fortement durant la première Guerre Mondiale. En plein contexte de guerre, les entreprises ont besoin de former rapidement de nombreux salariés afin de pallier les départs au front. Les lendemains de la guerre, et particulièrement l'avènement de la crise des années 30, incitent l'IUMM[99] à s'intéresser également à la formation des chômeurs[100]. Cette initiative patronale trouve des soutiens étatiques. En effet, en 1935, une enveloppe spéciale pour la formation professionnelle est versée à des centres de formation constituant une première subvention de l'État. Ces centres ne sont pas sous le contrôle du ministère de l'éducation nationale mais du ministère du travail.

La formation professionnelle se développe dans un contexte industriel marqué. Appelée « *apprentissage rationnel* »[101], elle est clairement liée aux principes de l'Organisation Scientifique du Travail. Le contexte de préparation de la seconde Guerre Mondiale redevient un terrain propice au développement de la « *formation professionnelle accélérée* », particulièrement dans les industries de l'armement. Le développement des centres est poursuivi pendant le Gouvernement de Vichy qui y ajoute le volet « *redressement civique et moral de la jeunesse* »[102].

1.1.1.2 Dans la dynamique de la Libération

Au lendemain de la Libération, la formation professionnelle profite d'un contexte très favorable à son développement. La France est dévastée et la reconstruction, par le biais du plan Marshall, nécessite des besoins en main d'œuvre extrêmement importants. De plus, le rapport de force politique est favorable : Ambroise Croizat, proche de la CGT, est alors ministre du travail. Il crée des centres de formation pour adultes et des Certificats de Formation Professionnelle.

[99] Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie.
[100] 1999a, p. 15.
[101] 1999a, p. 37.
[102] 1999a, p. 59.

La formation professionnelle se développe avec la création de plusieurs associations qui y sont consacrées. La formation des adultes est même intégrée au préambule de la Constitution du 27 octobre 1946. Puis, en 1949, l'association ANIFRMO (association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre) voit le jour afin de gérer tous les centres de formation. Bien que subventionnée par l'État, cette association a un statut tripartite puisqu'elle intègre, dans sa gouvernance, les syndicats de salariés ainsi que le patronat. L'ANIFRMO est l'ancêtre d'EtaForm.

Cette période donne quelques repères importants pour l'analyse de notre cas. En effet, le transfert de compétences vers les régions en 2009, synonyme d'ouverture à la concurrence des marchés, est souvent présenté comme un signe fort du désengagement de l'État. Pour autant, la mise sous contrôle de l'État, opéré dès la constitution de l'association, pose les prémices d'une relation, objet de nombreuses controverses. Des auteurs n'hésitent pas à parler d' « *intervention autoritaire* »[103] au sujet de cette première mise sous contrôle. Cette période marque également le début de la diversification des métiers. Alors que le développement d'EtaForm était ancré dans une tradition industrielle ouvrière, la tertiarisation de l'économie l'amène à devoir proposer une offre plus large. Cela aura des conséquences sur la diversité de l'effectif et sa capacité à répondre à tout type de demande sur l'ensemble du territoire français.

1.1.1.3 Une période souvent mythifiée

Malgré la stabilisation du statut de l'association, les débuts sont difficiles. La période 1949-1966 met en lumière un paradoxe : alors que les besoins sont énormes, notamment dans le bâtiment, l'ANIFRMO manque de budget propre et de moniteurs (ancêtre des formateurs) pour répondre à l'ensemble des besoins. L'association doit de plus faire face à des réductions de moyens de la part de l'État.

Face à l'élargissement de ses missions et des domaines de la formation, l'ANIFRMO change de statut en 1966. Etaform est créée. Le rôle de l'État se renforce. En parallèle, le potentiel de formation augmente de manière importante, notamment avec la construction de nouveaux centres. Pour l'année 1967, le potentiel de formation s'accroit ainsi de 20%[104].

Ce développement n'empêche pas les difficultés particulièrement dues au resserrement budgétaire. Dès lors, EtaForm entre dans une période de restructuration permanente qui

[103] 1999a, p. 105.
[104] 1999b, p. 135.

continue jusqu'à aujourd'hui. Le début des années 80 est marqué par les premières lois de décentralisation qui abordent la formation. Ce processus avancera par étape jusqu'au transfert complet aux régions, par le mécanisme des appels d'offres.

Bien qu'aujourd'hui, le souvenir des « anciennes années » soit souvent décrit par les acteurs comme une période sans contrainte, la nécessité de contrôle des moyens alloués par l'État existe dès la création d'EtaForm. Elle se formalise par le Ve Plan de développement économique et social (1965-1970) qui fixe les objectifs attendus au regard des moyens alloués. Cette nécessité s'intensifie en raison d'un contexte de plus en plus tendu. En 1986, le projet « *Construire demain* » vise à réaliser des économies de l'ordre de 12 millions de francs[105], avec la signature de conventions globales d'objectifs pour chaque région, et la création d'indicateurs de gestion. Cette démarche se poursuit avec des appellations renouvelées. En 1991, EtaForm conclut un contrat d'objectifs avec l'État. Le premier « *contrat de progrès* » s'étend de 1994 à 1998 et prévoit la « *rationalisation de la gestion budgétaire et comptable* »[106] par la mise en place de commissaires aux comptes et de nouveaux outils. En 1994, le contrôle de gestion est instauré au niveau national et régional. Le second contrat de progrès couvre la période de 1999 à 2003.

1.1.2 UN STATUT HYBRIDE EN PERPÉTUELLE MUTATION

La question du statut d'EtaForm est pleinement d'actualité, même si ce thème a toujours été au cœur des débats. Dès la création de l'ANIFRMO, le rôle de l'État, le tripartisme et l'organisation géographique sont questionnés.

1.1.2.1 Entité tripartite et rôle de l'État

L'histoire d'EtaForm est fondée sur le tripartisme. En effet, comme nous l'avons vu, le patronat est à l'initiative des premières formations professionnelles. De leur côté, les syndicats de salariés, et particulièrement la CGT, ont eu une « *contribution décisive* »[107] dans le développement de la formation pour adultes. En surplombant souvent ces deux acteurs, le rôle de l'État a oscillé entre un soutien aux initiatives et une mise sous contrôle des dispositifs.

[105] 1999b, p. 117.
[106] 1999b, p. 274.
[107] 1999a, p. 91.

Quelques expériences de bipartisme ont vu le jour dans les années 30 mais ont vite été rejetées par le patronat. Les oppositions entre salariés et patronat s'amplifiant, la tension sociale s'aggravant, il a fallu attendre que l'État assure un vrai rôle de tutelle. La dernière Assemblée Générale de l'ANIFRMO, le 17 décembre 1965, est marquée par la proposition de création d'EtaForm. La nouvelle Assemblée Générale est ainsi constituée de 36 membres, également répartis entre l'État, des représentants du patronat et des représentants de salariés.

Pour l'État, l'organisation EtaForm est considérée comme un instrument de la politique de l'emploi. Des liens avec l'ANPE sont rapidement développés, notamment dans le cadre du Service public de l'emploi. Aujourd'hui, les statuts d'EtaForm prévoient un conseil d'orientation avec quatre collèges : un pour l'État, un pour les organisations patronales, un pour les organisations syndicales de salariés et un pour les régions.

1.1.2.2 Les lentes avancées de la décentralisation

La crainte de la centralisation a toujours été une préoccupation d'EtaForm car les acteurs redoutaient d'être une institution censée fournir une formation standardisée sur l'ensemble du territoire, à l'instar de l'Éducation nationale. Le défi a donc été de réussir à se structurer nationalement tout en gardant une organisation au plus proche des enjeux locaux. L'organisation interne se divise en trois niveaux : le siège, à Paris, où nous avons effectué notre observation, les directions régionales qui assurent le lien entre le siège et les centres et les centres locaux où les formations sont mises en place.

Dès 1966, des études sont menées pour confier plus de responsabilités au directeur de centre, puis aux délégués régionaux. La régionalisation d'EtaForm se formalise au gré de l'évolution politique de la décentralisation. L'année 1990 est marquée par la création de vingt-deux directions régionales. Les compétences régionales se développent, jusqu'au point d'orgue que constitue le transfert de la commande publique vers les régions à partir du 1er janvier 2009[108].

1.1.2.3 Chronique d'une éternelle restructuration

Le recueil de nos données s'est déroulé à la suite d'un bouleversement très important dans l'organisation. Les acteurs distinguent dans leur discours deux périodes : avant et après 2009. L'avant 2009 est parfois décrit comme un environnement stable avec très peu de contraintes :

[108] Nous revenons précisément sur ce transfert dans la partie 1.2.

« *Il n'y avait pas de réflexion sur la réelle productivité attendue.* »

Directrice de la Stratégie Numérique et ex-directrice de l'Exploitation

Pourtant, **l'approche historique nous permet de nuancer largement cette vision en montrant que les contraintes sur les activités et les moyens ont presque toujours été centrales depuis la création d'EtaForm et que des mutations ont toujours été « en cours »** : « *[EtaForm] mue* » (article de 1983), « *l'organisme va se moderniser* », « *Mission confiée à la nouvelle équipe : moderniser le premier organisme de formation professionnelle des adultes* », « *Révolution silencieuse à [EtaForm]* », « *L'Association est en train de changer* » (Article de 1992), etc. La thématique de l'adaptation d'EtaForm à un nouveau contexte s'est déclinée de différentes manières : « *adapter [EtaForm] aux mutations* »[109], le projet « *Construire demain* », les contrats d'objectifs, etc. Ces projets de mutation sont régulièrement accompagnés de réductions des effectifs. En effet, dès les années 1970, l'État contraint EtaForm à la fermeture de certaines sections de formation entrainant 158 licenciements et un mouvement social important. En 1971, l'annonce de 90 nouveaux licenciements est vivement contestée. Finalement, des moyens sont mis en place (départ en retraite, proposition de formation, etc.) pour limiter les licenciements à 12. Cet exemple illustre le fait que bien que la limitation des licenciements secs soit un sujet de négociation privilégié, les réductions d'effectifs sont entreprises par d'autres moyens mieux acceptés par les représentants des salariés (préretraite, plan de départs volontaires, etc.). Cette tradition de limiter les licenciements se retrouve, dans les réductions plus récentes, avec le refus affirmé de licencier.

Plus généralement, l'activité des années 1980 vacille au gré des budgets. Le budget de 1978 est considéré comme un « *budget de survie* »[110]. Les injonctions aux mutations ne fléchissent pas, notamment sur la conversion des formations. En 1982, un contrat de solidarité permet le départ en préretraite de 1029 personnes, ce qui laisse la place à de nouveaux enseignants avec de bonnes connaissances des techniques récentes. Les contrats d'objectifs des années 1990 évoquent la question de la réduction des effectifs bien que l'adéquation entre l'offre de formation et le marché du travail soit, dans un premier temps, la priorité. Dans le cadre du développement du service public de l'emploi, le gouvernement privilégie plutôt l'ANPE qui bénéficie de 2500 agents supplémentaires entre 1999 et 2003 alors que les moyens alloués à EtaForm demeurent conditionnés aux efforts de gestion. En 2004, le projet de plan d'entreprise prépare déjà la régionalisation de l'offre et prévoit entre 615 et 791 suppressions

[109] 1999b, p. 200.
[110] 1999b, p. 180.

d'emplois, suivant les scénarios, d'ici à 2008. L'ouverture à la concurrence programmée interroge le statut d'EtaForm et alimente les craintes de salariés. Un important mouvement social se déclenche.

À chaque vague de réduction, la question des licenciements est posée. La place importante des institutions représentatives des salariés et les liens privilégiés avec l'État, éléments constitutifs d'EtaForm, participent au refus de recourir aux licenciements secs. Les réductions d'emplois sont alors prévues par d'autres moyens (non-remplacement des départs, pré-retraites, formation, etc.). Aujourd'hui encore, les réductions d'effectifs sans licenciements sont la norme.

La modification du statut de l'association est également régulièrement en débat. Ainsi, la transformation d'EtaForm en EPIC[111], annoncée en 2015, comme étant une solution tout à fait novatrice, avait été discuté, dès la création de l'organisation, en 1967. Plus généralement, le statut associatif a toujours posé un problème de cohérence. En effet, la position hybride de l'organisation, entre l'établissement de service public et l'entreprise intervenant sur un marché concurrentiel, a toujours été une source d' « *ambiguïté* »[112].

1.1.3 La spécificité de la pédagogie EtaForm

Les acteurs extérieurs ont souvent vanté la spécificité de la pédagogie développée par EtaForm. Sans chercher à évaluer la qualité des formations, il faut noter que le débat pédagogique a été soutenu, et ce depuis le début du développement de la formation professionnelle des adultes. Ces éléments peuvent paraitre éloignés de notre sujet. Pourtant, la pédagogie s'appuie sur une présence importante des formateurs face aux stagiaires. Le taux d'encadrement des formateurs intervenant dans la productivité de l'institution, il s'agit d'un levier des programmes de réduction d'effectifs.

1.1.3.1 De la méthode Carrard à la modernisation pédagogique

Dans les années 30, Alfred Carrard, ingénieur suisse, met en place les fondements de la « méthode Carrard » qui sert de base à toute formation professionnelle, jusque dans les années 60. Cette pédagogie consacre une place importante au « moniteur » qui doit connaitre personnellement ses apprentis : « *son influence ne peut s'exercer efficacement qu'avec un petit*

[111] Établissement public à caractère industriel et commercial.
[112] Article de D.C., le 27 juin 2001. [EtaForm] : entre privé et public, quarante ans d'ambiguïté, dans *Les échos.*

nombre d'apprentis : on trouve encore trop d'ateliers d'apprentissage comprenant quarante élèves sous la direction d'un seul maître : comment ce dernier peut-il connaître ses apprentis ? » Carrard cité dans (EtaForm_Ouvrage2 1999, p. 26). **Pour Carrard, un moniteur doit animer six apprentis débutants.** Le nombre peut être porté à quinze ou vingt avec des apprentis plus expérimentés. De plus, la méthode soutient que le même moniteur peut dispenser l'ensemble des cours pratiques et théoriques. Ce taux d'encadrement important est nécessaire pour répondre aux cinq grands principes de la méthode :

- la primauté des apprentissages du métier : la formation doit avoir un caractère utilitariste, elle a pour but d'apprendre un métier ;
- une période de préapprentissage : les mouvements de base doivent être maitrisés avant de se spécialiser, la formation débute par une période durant laquelle le stagiaire apprend ces gestes ;
- la primauté de la maitrise gestuelle : la formation s'appuie sur la décomposition de tous les gestes de travail et l'apprentissage d'automatismes ;
- la progressivité des apprentissages : tout nouvel exercice mobilise les éléments précédents ;
- enfin, la préférence pour une pédagogie du concret : l'activité en atelier occupe une part importante de la formation.

La méthode Dareau, enseignée dans les centres au milieu du XXème siècle, s'appuie très largement sur les principes de Carrard et plus généralement sur ceux de Descartes développés dans l'ouvrage « *Discours de la Méthode* ». Cela se traduit par la division de chaque difficulté en plusieurs fragments à résoudre. Le lien avec l'organisation taylorienne du travail est évident. De plus, le choix d'assurer une progression du simple au complexe se traduit par l'élaboration de « tableau-programme », qui décompose les exercices à réaliser.

Ce n'est que dans les années 60 que ces méthodes commencent à être remises en cause. En effet, différentes entités spéciales se consacrent aux nouvelles réflexions pédagogiques d'EtaForm à partir des années 70. L'identité du moniteur technicien, spécialisé dans d'un métier spécifique, demeure un élément constitutif de la pédagogie de l'EtaForm, bien que la polyvalence soit de plus en plus recherchée, ayant un impact sur les effectifs.

1.1.3.2 La diversité des publics accueillis

Les différents contextes de développement de la formation professionnelle des adultes ont permis à EtaForm de diversifier les publics accueillis[113] : « *à sa fonction première [la formation professionnelle pour adulte], historique, de qualification ouvrière viendra progressivement se juxtaposer une fonction d'insertion des chômeurs* ». En période de forte demande de main d'œuvre, EtaForm a dû former rapidement des salariés directement employables. Alors qu'en période de chômage de masse, la formation professionnelle a plutôt un rôle d'adaptation de la main d'œuvre. À ce contexte économique se rajoute des problématiques plus spécifiques, comme celle des rapatriés de l'Algérie ou celle des mineurs en formation dans les années 60, qui entrainera la création de moniteurs-animateurs[114]. Les évolutions réglementaires concernant la formation continue, depuis la loi de 1971, ont élargi le panel des publics pouvant être accueilli. Enfin, les prestations directes aux entreprises ont été développées.

Ce détour historique permet d'identifier des éléments utiles à l'analyse de notre cas : l'évolution des effectifs à la suite de l'ouverture à la concurrence. Finalement, deux précisions nous paraissent importantes. Premièrement, l'histoire d'EtaForm est constituée de mutations. Ce constat nous permet de nuancer largement la présentation régulièrement faite par les acteurs entre deux périodes distinctes chez EtaForm. Avant 2009, EtaForm serait une structure subventionnée par l'État et sans aucun contrôle. Depuis, elle serait une entreprise concurrentielle qui aurait intégré tous les composants de la logique de marché. Pourtant, cette approche ne date pas exclusivement de la période postérieure à 2009. En second lieu, l'évolution du rôle étatique est une constante de l'histoire d'EtaForm. À ce titre, l'ouverture à la concurrence et le rôle décroissant de l'État, particulièrement pendant notre période d'étude, est une rupture réelle avec le passé.

[113] 1999a, p. 121.
[114] 1999b, p. 157.

1.2 Le cas EtaForm : réussir le passage d'un modèle parapublic à une entreprise de service soumise à la concurrence

Ce détour historique permet de détenir les repères nécessaires pour aborder notre étude de cas. Pour autant, **notre étude de cas ne porte pas sur une organisation, mais sur une situation très précise de l'organisation[115] : l'évolution des effectifs à la suite de l'ouverture à la concurrence des activités d'EtaForm.** Cette ouverture s'est traduite par le transfert aux régions de la compétence des politiques de formation professionnelle. En effet, depuis le 1er janvier 2009, la formation professionnelle des adultes est gérée par le biais d'appels d'offres régionaux. Ainsi, EtaForm peut répondre, au même titre que tout autre organisme de formation, à l'appel spécifique de chaque région. Ce passage d'une logique de subvention à l'ouverture des marchés par appels d'offres régionaux est appelé le « transfert » dans la suite du document.

Cerner les conséquences de ce transfert sur le pilotage des effectifs nécessite de revenir au préalable sur le contexte qui a précédé la libéralisation du marché (1.2.1). Puis, il nous parait important d'apporter quelques éléments sur la manière dont les acteurs ont ressenti cette décision (1.2.2). Enfin, la présentation des conséquences de ce transfert sur l'activité d'EtaForm (1.2.3) permet d'analyser leurs impacts sur la gestion des effectifs dans la partie 1.3.

1.2.1 Un contexte favorable à l'ouverture à la concurrence

Ces éléments de contexte s'appuient largement sur la thèse suivante : EtaForm_thèse (2010). En effet, le travail de l'auteur est consacré aux conséquences du transfert sur l'organisation interne d'EtaForm. Cadre salarié de l'organisation, l'auteur propose une recherche précise et documentée sur le contexte.

Selon lui, quatre éléments de contexte ont été favorables à l'ouverture à la concurrence (2010, p. 85). En premier lieu, l'environnement européen a été déterminant. La déclaration de la Sorbonne (25 mai 1998), le processus de Bologne qui a suivi et l'adoption de la Directive Services (12 décembre 2006) sont autant d'actes qui marquent la volonté de libéraliser les services au niveau européen. Dès lors, la pression européenne a été forte jusqu'à assurer la mise en concurrence du secteur de la formation. De plus, la décentralisation de la formation professionnelle était déjà amorcée en France. La loi du 20 décembre 1993 élargit la responsabilité des Conseils Régionaux sur la formation des jeunes de moins de 26 ans et sur la

[115] Référence à la question de Dumez (2013) : « *de quoi mon cas est-il le cas ?* ».

formation professionnelle en général, bien que la spécificité du financement d'EtaForm lui permette d'y échapper. Malgré plusieurs allers-retours entre décentralisation et recentralisation, l'augmentation des compétences des régions en matière de formation est bien une tendance normative qu'EtaForm a dû prendre en compte. Enfin, le contexte politique était extrêmement favorable à la décentralisation, en effet, Jean-Pierre Raffarin, fervent défenseur de la décentralisation des pouvoirs, a été nommé Premier Ministre, en mai 2002.

Ces éléments de contexte révèlent que le transfert a eu des enjeux politiques très importants. Toute cette période a d'ailleurs été propice à des discussions de fond sur les finalités d'EtaForm, qui ont notamment causé des mouvements sociaux. Dès avril 2004, tous les syndicats (CGT, CFDT, FO, CFE-CGC et CFTC) redoutent les conséquences de la régionalisation sur l'emploi.

> « *Tous craignent une réduction considérable de la voilure, avec des licenciements en nombre important, des mutations forcées, ainsi que la diminution de la qualité et de la durée des formations.* »
>
> ***Article du 22 avril 2004. Mutation pour l'emploi, dans Sud-Ouest.***

> « *Faut-il avoir peur de la décentralisation qui va confier davantage de responsabilités en matière de formation professionnelle aux Régions? C'est la question que posent les salariés de l'[EtaForm] après l'annonce, par la direction, d'un projet de plan d'entreprise qui prévoit entre 615 et 791 suppressions d'emplois, suivant les scénarios, d'ici à 2008.* »
>
> ***Article du 2 juin 2004. Mutation délicate à [EtaForm], dans La voix du Nord.***

Le 30 juin 2004, une journée de grève nationale est organisée[116] avec des revendications clairement liées aux suppressions d'emplois annoncées en avril. Dès cette date, la future ouverture à la concurrence est connue de tous. Cela n'empêche ce changement qu'être vécu brutalement par les acteurs internes.

1.2.2 Bouleversement brutal (et pressenti)

L'analyse du dossier de presse et l'étude historique d'EtaForm nous a permis de largement nuancer les propos des acteurs. Ainsi, à un transfert « mal préparé » selon la plupart des acteurs, nous présentons les signaux présents de longue date sur la réalité de ce transfert. Malgré cette connaissance précise du transfert, les acteurs l'ont vécu comme une catastrophe.

[116] Article du 30 juin 2004. Les salariés d'[EtaForm] mettent la pression, dans *La voix du Nord.*

1.2.2.1 La multiplication des signaux

Dès 2004, la situation est clairement connue : « *Jusqu'à présent, [EtaForm] était l'interlocuteur de l'État, qui lui apportait 80% de son budget. Ces fonds transiteront à l'avenir par les Régions qui procéderont à des appels d'offres plutôt qu'à des commandes directes* » [117]. Les conséquences sur les coûts et sur une partie de l'emploi sont clairement exprimées. L'interview du nouveau directeur général le 23 avril 2004 dans *Les Échos* est, à cet égard, explicite :

> « *nous allons devoir assumer cette ouverture concurrentielle en réduisant nos coûts* » ; « *en termes de personnel, nous allons réduire le nombre de postes administratifs et de gestion.* »
>
> ***Article du 23 avril 2004. Formation : la décentralisation d'EtaForm provoque des remous, dans Les Échos.***

La loi du 13 août 2004 confirme les tendances à l'ouverture à la concurrence des activités d'EtaForm. Elle la prévoit le 1er janvier 2009. L'organisation réagit sur deux volets principaux. Tout d'abord, elle adopte une attitude active et conclut dix-huit conventions tripartites avec l'État pour expérimenter la décentralisation. De plus, elle lance une série de plans de réorganisation. Le 8 septembre 2004, un projet de plan d'entreprise est présenté au Comité d'Entreprise. Le plan aurait été pensé par des acteurs extérieurs à l'organisation, notamment un cabinet de consultants (EtaForm_thèse 2010). L'axe 3 du plan consiste à « *garantir la pérennité de l'équilibre économique de l'association* ». Puis, le troisième contrat de progrès (2004-2008) est lancé et doit renforcer les avancées des deux précédents (1994-1998 ; 1999-2003) avec en plus le transfert progressif de l'offre vers les régions.

1.2.2.2 La réaction des acteurs à l'ouverture à la concurrence

Des signaux étaient bien présents, pourtant, le transfert effectif au 1er janvier 2009 est ressenti comme un tournant pour tous les acteurs. Ces derniers ont réagi à deux phénomènes, qui, bien qu'ils soient liés, ne sont pas similaires. Tout d'abord, le transfert en lui-même pose la question de la décentralisation de l'organisation et de la mise en concurrence de l'activité principale d'EtaForm. Puis, cette mise en concurrence est accompagnée de mesures d'amélioration de la performance d'EtaForm qui ont des conséquences sur la gestion des effectifs. Ces deux phénomènes ont fait réagir les acteurs.

[117] Article de D.S., le 2 juin 2004. Mutation délicate à [EtaForm], dans *La voix du Nord.*

Tout d'abord, les syndicats se sont clairement opposés au transfert en raison d'une hostilité idéologique à la mise en concurrence et ses effets sur les salariés de l'organisation. De plus, la décentralisation est crainte par peur de démantèlement d'une EtaForm nationale. Dès 2004, des mobilisations sont organisées. Le conflit social se solde par un protocole de fin de conflit signé le 29 mars 2005. Les conflits qui suivront, notamment la grève nationale de 2008, reviendront régulièrement sur ces dossiers.

Au niveau de l'État, l'action a clairement été en faveur du transfert, avec des périodes plus ou moins directives. Plusieurs interventions publiques témoignent d'une position ferme de l'État malgré des discours quelques peu ambigus de certains de ses représentants. Celui de Laurent Wauquiez est illustrative :

> « *Il fallait qu'on arrête de subventionner [EtaForm] et que les commandes de formations se fassent par voie d'appels d'offres. Ce n'est pas ce que je souhaitais, mais nous n'avions pas le choix, sinon la Commission européenne aurait pu nous sanctionner.* »
>
> ***Article du 21 septembre 2012. Le naufrage d'[EtaForm] menace la formation des chômeurs, dans Le Monde.***

Certains acteurs, notamment les régions, ont cherché à négocier une période transitoire, pour l'année 2009. Il s'agissait en fait de décaler la mesure d'au moins une année par manque de préparation. L'État est cependant resté intransigeant sur une application au 1er janvier 2009. Finalement, 21 des 22 régions ont tout de même décidé unilatéralement de maintenir durant un an le financement public malgré le risque juridique. Dans les faits, des régions ont bâti l'offre de telle sorte que seule EtaForm puisse répondre au marché. Ce phénomène confirme la position de l'auteur (2010) dans le fait de qualifier la décision de transfert comme « *absurde* » (p. 151).

De son côté, le patronat a été assez discret publiquement, notamment parce qu'il attendait de longue date les mesures d'amélioration de la performance qui accompagnaient le transfert. En effet, le directeur de la formation professionnelle de l'UIMM déclare en 1993 :

> « *En premier lieu, [EtaForm] doit mettre en place de meilleurs indicateurs de gestion et notamment une comptabilité analytique. Cette comptabilité est le préalable indispensable à toute réforme et à toute mise en œuvre du contrat d'objectifs signé il y a un an. Sans elle, il ne pourra y avoir d'amélioration, ni dans le pilotage de l'association, ni dans le rôle des partenaires sociaux, ni encore dans la mise en place de nouveaux indicateurs de productivité.* ».
>
> ***Article du 04 mars 1993. Un préalable, de meilleurs indicatifs de gestion, dans Les Échos.***

De plus, les deux présidents d'EtaForm sur la période concernée étaient également engagés à l'UIMM, comme Délégué Général ou comme représentant.

1.2.3 Les conséquences de cette mutation sur EtaForm

L'ouverture à la concurrence représente un bouleversement complet du *business model* de l'association. Comprendre ce bouleversement permet de cerner les conséquences sur le pilotage des effectifs.

Avant 2009, l'État allouait chaque année un budget à EtaForm qui lui permettait de définir, avec quelques partenaires, les formations à mettre en place sur le territoire. L'offre de formation était relativement statique et répétitive.

> « *Avant 2009, l'État, dans le cadre de son budget, donnait une subvention à [EtaForm] qui décidait en concertation avec la DGEFP et Pôle Emploi, les formations à mettre en place. Dans les faits, on faisait un peu comme on voulait. Les formations étaient répétées, l'offre plus statique.* »
>
> ***Directrice Plateforme Nationale des Appels d'Offres***

Dans les cas où le budget était dépassé, EtaForm pouvait négocier un complément budgétaire auprès du Ministère de l'économie. Depuis 2009, EtaForm doit répondre à des appels d'offres, essentiellement des conseils régionaux. Ce transfert a au moins deux conséquences importantes : l'État s'écarte de fait de la gestion d'EtaForm (1.2.3.1), l'activité, au sens commercial du terme, connait un recul et une déstabilisation importante (1.2.3.2).

1.2.3.1 Une évolution du rôle de l'État

La promulgation de la loi du 13 août 2004 marque « *le signe de la fin d'une époque, celle des relations intégrées de l'État et d'[EtaForm]* »[118]. Cette rupture s'intensifie jusqu'au transfert. « *Au cours de l'année 2008, l'État est passé d'une posture historique de bienveillance, à une posture de prise de distance progressive et visant une forme d'externalisation* »[119].

La démission du directeur général en octobre 2008 pour raisons personnelles marque un nouveau durcissement de la position de l'État sur la question de la mise en concurrence. Dans un contexte incertain, un proche d'Éric Woerth, alors ministre du budget, est nommé à la tête de l'organisation afin de mettre en place le plan de redimensionnement présenté plus tard.

[118] 2010, p. 138.
[119] 2010, p. 180.

1.2.3.2 Des conséquences importantes sur l'activité

Le transfert entraine différentes évolutions majeures.

a) La mise en concurrence

Premièrement, l'offre est mise en concurrence. Les autres organismes de formation peuvent désormais répondre aux appels d'offres ce qui réduit nécessairement les potentiels de chiffre d'affaires. Bien qu'EtaForm ait une structure permettant de répondre massivement aux appels d'offres, la spécificité de chaque affaire, dans chaque région, nécessite une présence locale facilitée pour les petites structures.

b) L'éparpillement des clients et la baisse du potentiel de marché

Le transfert de compétences s'est fait au profit des régions. Ce changement de clientèle a plusieurs conséquences. Tout d'abord, le transfert ne s'est pas accompagné des budgets correspondants. Par conséquent, le marché global connait un ralentissement. Par ailleurs, la demande se fractionne entre les 22 conseils régionaux clients. L'horizon de décision de ces structures est souvent court ce qui nécessite des mini-lots pouvant répondre aux appels d'offres de manière plus flexible. Or, l'offre d'EtaForm n'est pas adaptée à ces nouvelles exigences du marché.

c) Les appels d'offres et la pression sur les coûts, sans analyse de la marge

Répondre à un appel d'offres formalise l'existence de la pression sur les coûts. En effet, le prix proposé par l'organisme fournisseur devient formellement un facteur clé de succès. Chez EtaForm, le prix est fixé par la direction régionale, avec l'aide de la « plateforme nationale des appels d'offres ». La directrice de la plateforme nous confie que le « *pricing* » s'appuie surtout sur l'expérience du responsable, au regard des tarifs du marché et de la tranche acceptable pour le commanditaire. Pour autant, il n'y a pas d'analyse précise de la marge effectuée sur chaque offre. La problématique des coûts demeure donc omniprésente.

d) Une activité moins prévisible

Les appels d'offres sont ouverts par région, ce qui entraine une instabilité réelle de l'activité. Cela est dû autant à la segmentation du marché qu'à l'horizon à court terme des décideurs.

Finalement, de 2008 à 2012, EtaForm passe de 70 à 62 millions d'heures travaillées stagiaires avec une perte de 4 millions heures pour la seule année 2011. **Les évolutions de l'activité, que ce soit la baisse ou les modifications dans la forme, ont des conséquences importantes sur la gestion des effectifs.** Des changements s'imposent rapidement en termes quantitatifs et qualitatifs.

1.3 Les orientations prises en conséquence sur la gestion des effectifs

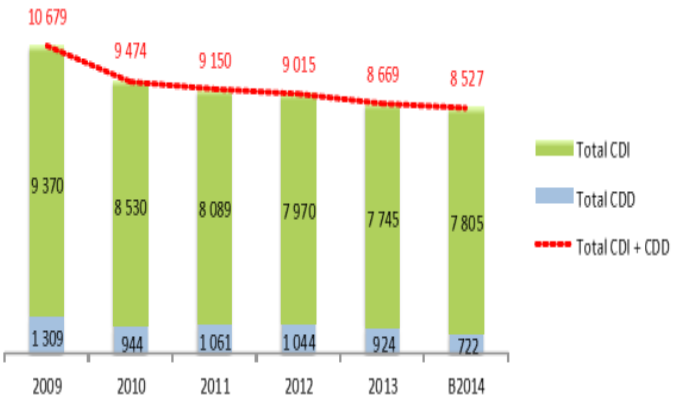
La baisse et l'instabilité de l'activité après 2009 ont des conséquences directes sur le volume et la structure de l'emploi. Ces conséquences sont de quatre ordres : un recalibrage qualitatif (1.3.1), une flexibilisation de la structure de l'effectif (1.3.2) et une volonté d'optimiser les effectifs en présence (1.3.3). Par ailleurs, le refus de licenciements secs est maintenu (1.3.4).

1.3.1 Réduire la quantité d'Équivalents Temps Plein

L'activité est en baisse. De plus, le poids des effectifs qui n'ont pas été réduits dans les mêmes proportions pèse sur le résultat comptable. Pour les dirigeants, le volume d'emplois doit donc être réajusté sur le niveau d'activité. Les deux plans en vigueur durant la période étudiée (le plan de redimensionnement à partir de 2010 et le plan de maintien à partir de 2013) s'inscrivent dans cette même logique. Cette logique se traduit à plusieurs niveaux de l'organisation.

Entre 2009 et 2013, les ETP CDI et CDD passent de 10 679 à 8 669 (voir figure 7). Pour autant, cette réduction ne peut être qualifiée de massive, d'autant plus que 916 départs en 2010 correspondent à un transfert d'activité vers Pôle Emploi.

Figure 7 - Évolution des effectifs ETP moyens annuels à EtaForm



Document : Rapport Syndex 2013

Depuis le début de la restructuration, les licenciements sont exclus, en raison notamment de la tradition des relations sociales à EtaForm. Par conséquent, la réduction des ETP s'effectue par le « non-remplacement systématiques des départs » (NRSD) (accentué par l'effet de la pyramide des âges avec un nombre important de départs en retraite)[120], la maîtrise des contrats CDD et un plan de départ volontaire, principalement au siège.

Le transfert n'a pas que des conséquences sur le volume quantitatif des effectifs. La structure CDI-CDD est également un point de vigilance.

1.3.2 FLEXIBILISER LA STRUCTURE DES EFFECTIFS

L'activité est désormais soumise au jeu de la concurrence. L'ouverture d'une formation sur deux années ne garantit absolument pas la possibilité de la pérenniser après le contrat. L'allocation des ressources, particulièrement les ressources humaines, s'inscrit sur des horizons plus courts.. Avec près de 80 % de son personnel en CDI, les enjeux d'adaptabilité deviennent cruciaux. Un exemple est fourni par la directrice de la plateforme :

> « *Je vous prends un exemple : à [EtaForm] Thionville, on a un centre de Transport Logistique avec 15 formateurs. Nous avons gagné le 1ier semestre et perdu le second. On a donc de l'activité de janvier et juin puis plus rien de juillet à décembre. Vous imaginez les enjeux en présence ? Mobilité, redéploiement stratégique, etc.* »
>
> ***Directrice Plateforme Nationale des Appels d'Offres***

De la même manière que les dirigeants souhaitent une adéquation entre le niveau général des effectifs et l'activité de l'année, ils cherchent à obtenir une structure qui peut s'ajuster le plus rapidement possible aux variations du marché. Ainsi, le recrutement en CDI est très contrôlé.

Le recours aux formes plus flexibles est moins suivi. En effet, cette variation de l'activité favorise le recours aux CDD mais également à l'intérim, à la sous-traitance ainsi qu'à l'auto-entreprenariat (pratique répandue dans les métiers de la formation). Cette orientation, qui rejoint les préoccupations des manuels de contrôle de gestion, semble une problématique à EtaForm.

En plus des politiques menées concernant le volume et la structure de l'effectif, EtaForm cherche à optimiser les effectifs en présence.

[120] 2600 départs en retraite prévus dans les 10 prochaines années, selon le rapport Syndex sur les comptes de 2013.

1.3.3 RENDRE MOBILES LES SALARIÉS

EtaForm est présent sur l'ensemble du territoire national. Toutefois, l'activité demeure segmentée entre les 22 régions françaises. Les évolutions des formations par groupement de métiers[121] ne sont pas homogènes entre les régions. Une région peut fermer des sessions de formation dans un domaine alors qu'une autre en ouvre une nouvelle dans ce domaine. Ces évolutions posent de vrais problèmes des compétences pertinentes aux endroits adéquats. L'organisation met donc un point d'honneur à la mobilité notamment des formateurs. Celle-ci peut pendre deux formes. Les formateurs « en sous activité » sont incités à accomplir des missions en dehors de leurs lieux habituels de travail, en échange d'avantages encadrés par des programmes d'accompagnement. L'incitation à la mobilité se traduit également par la mobilisation de formateurs « itinérants ». Il s'agit de formateurs qui bénéficient d'avantages très spécifiques en échange de missions de formation animées sur l'ensemble du territoire. Ces salariés très mobiles assurent des réponses rapides à des demandes non-anticipées. La mobilité devient un enjeu majeur notamment à partir du plan de maintien qui remet à l'ordre du jour la population des formateurs « itinérants ».

Bien qu'EtaForm ne communique pas explicitement sur le sujet, la polyvalence des salariés est également recherchée. En effet, la spécificité de la pédagogie d'EtaForm, centrée sur une approche-métier poussée, rend difficile la polyvalence des formateurs. Certains acteurs l'évoquent mais les pratiques ne sont pas encore effectives.

1.3.4 ÉVITER LES LICENCIEMENTS SECS

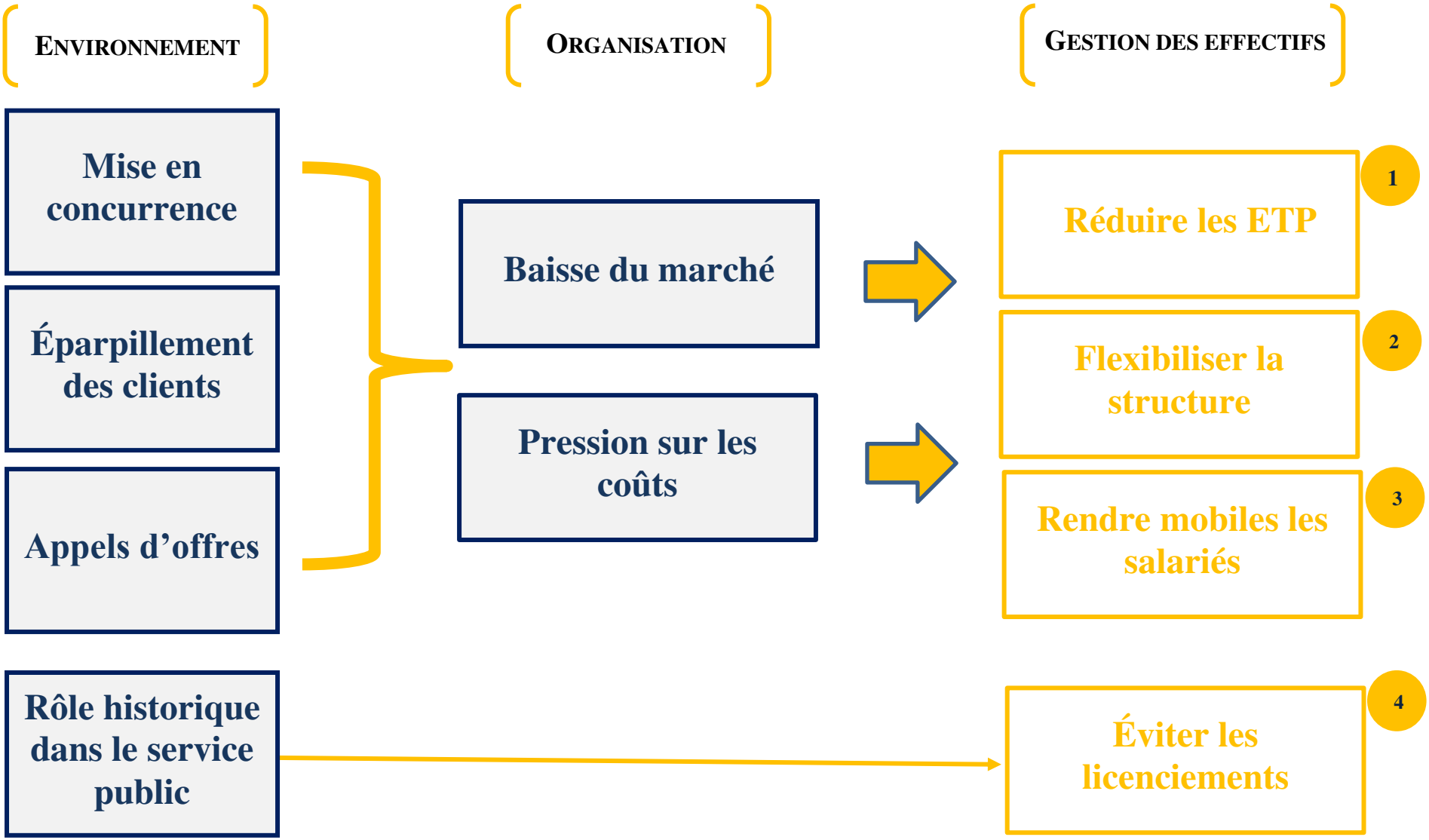
Malgré l'urgence de la situation, le refus de licencier est maintenu. Il s'agit en fait de sécuriser les trajectoires des personnels d'EtaForm en évitant au maximum les ruptures forcées. Ce choix s'explique par l'histoire d'EtaForm mais également par les opportunités démographiques de la structure de l'effectif. En effet, 1000 départs en retraite sont prévus d'ici 2015. Il est donc possible de réduire les effectifs en recourant à d'autres formes de suppressions d'emplois, et particulièrement le non-remplacement des départs en retraite.

[121] Les formations sont classées par groupements de métiers dont voici quelques exemples : Maçonnerie Gros Œuvre, Maintenance Génie climatique, Secrétariat Comptabilité, Conduite routière, etc.

Synthèse de la section 1

La première section a montré les lentes évolutions qui ont conduit EtaForm, association subventionnée, à devenir à partir de 2009, une entreprise intervenant sur le marché. Cette évolution entraine de nouvelles orientations concernant l'effectif : la réduction du volume d'emplois, la flexibilisation de sa structure ainsi que le développement de la mobilité des salariés. Le refus de licencier est maintenu. La figure 8 suivante synthétise la section en rappelant les conséquences sur la gestion des effectifs de l'ouverture à la concurrence.

FIGURE 8 - LES CONSÉQUENCES DE LA MUTATION D'ETAFORM SUR LA GESTION DES EFFECTIFS



Section 2 - Le pilotage des effectifs en situation de réduction

L'objectif de cette section est de présenter l'ensemble du matériau recueilli sur le terrain. Il est constitué d'entretiens et de données secondaires pour la période 2009-2012. La dernière période est agrémentée d'une observation effectuée de mai à juillet 2014. La masse de données recueillie est encadrée précisément par le cas qui nous intéresse : les évolutions des effectifs d'EtaForm entre 2009 et 2014. Une « *analyse séquentielle* » au sens de Dumez (2013) est présentée, en distinguant trois périodes, séparées par des « *points de basculement* ». La première période, antérieure à 2009, s'inscrit dans une logique de subventionnement par l'État. Elle est décrite avec les données disponibles bien qu'elle ne constitue pas le cœur de notre matériau. Puis, la seconde concerne la période de 2009 à 2012 qui suit la mise en concurrence. La situation de crise voit la mise en place d'une logique de redimensionnement de l'effectif et de flexibilisation de sa structure. La survie d'EtaForm est en jeu à court terme. L'organisation est donc sommée de faire des efforts importants et de communiquer sur ces efforts. Le plan de redimensionnement est mis en place en 2010. Cette logique est caractérisée, comme nous allons le voir en détail, par une instrumentation fondée en majorité sur des normes de productivité et des injonctions précisément chiffrées. Enfin, la période de 2012 à 2014 s'inscrit dans une logique de maintien de la pression sur l'emploi. À la suite des problématiques de gouvernance (un conflit entre le président et le directeur général) et une situation financière toujours plus difficile, le plan de redimensionnement est abandonné et laisse place au plan de maintien (PM) dès 2013. La stratégie d'EtaForm s'inscrit actuellement dans le cadre de ce plan. Certes, la situation est loin d'être apaisée et les contraintes fortes sont toujours d'actualité mais la nouvelle organisation nécessite des marges de manœuvre pour permettre à tous les acteurs d'intégrer la dynamique. Les données chiffrées héritées du plan précédent sont toujours utilisées, les contrôles sont formalisés à tous les niveaux mais une place plus importante est laissée la concertation. Bien que l'évolution quantitative et structurelle des effectifs soit toujours de mise, les enjeux de mobilité prennent une place plus importante.

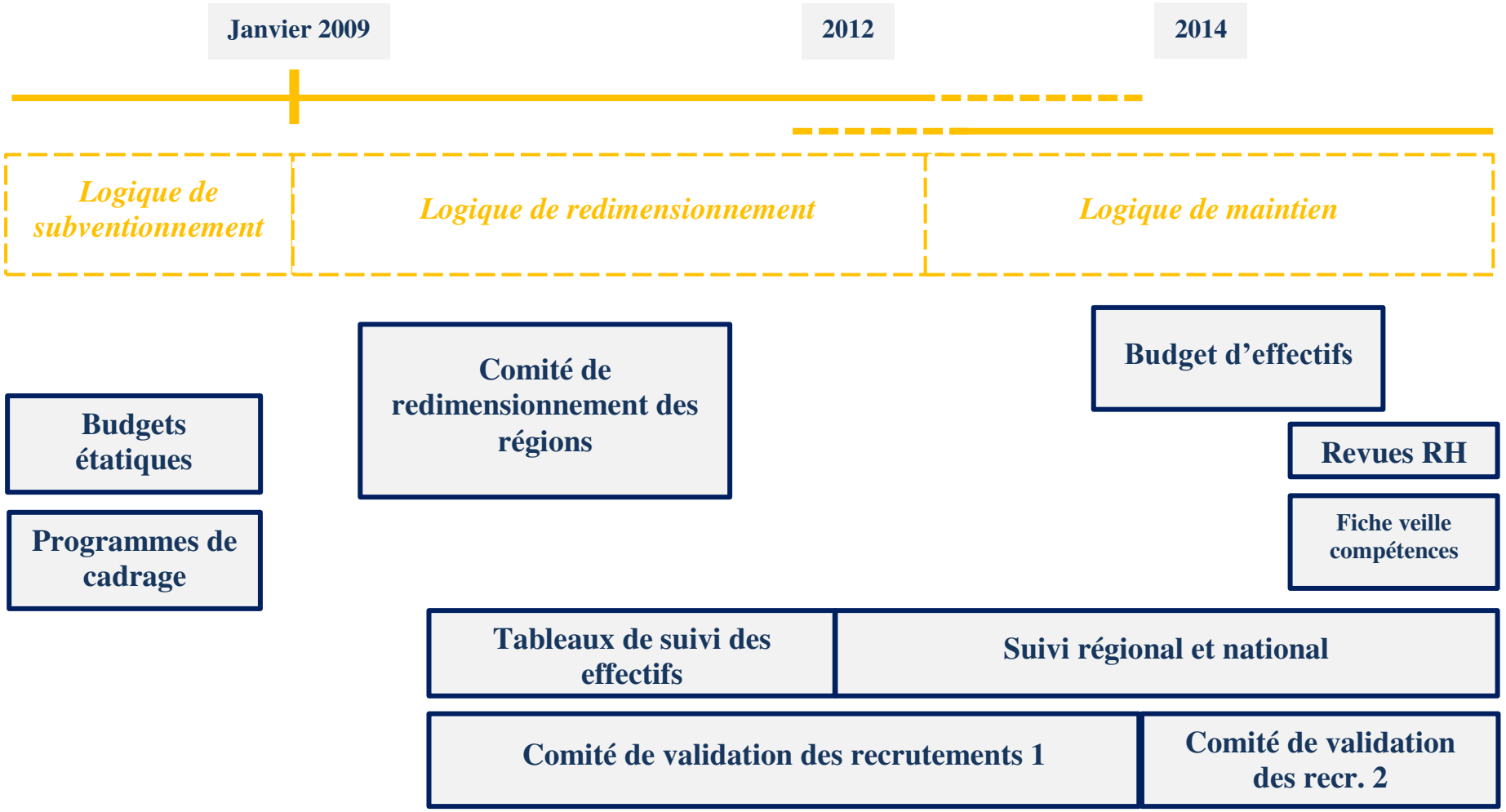
Les deux derniers plans de réorganisation se sont enchainés passant de la logique de redimensionnement à la logique de maintien sous pression. Bien évidemment, si on peut dater précisément le début et la fin officiels des plans, les logiques s'enchevêtrent de manière fine. Ainsi, bien que nous prenions le temps de décrire l'utilisation de chaque outil isolément, notre

approche des outils de gestion se veut intégrative. En effet, les acteurs agissent, par le biais de tous ces outils, sur le chiffrage et le pilotage des effectifs.

Nous cherchons, comme cela a été expliqué dans notre revue de la littérature, à identifier les conventions que portent chacun des outils en étudiant la manière donc elles « *coordonnent les comportements* » et « *les représentations* » « *entre des logiques contradictoires* ». Nous nous appuyons sur les recommandations de l'ouvrage de Chiapello et Gilbert (2013, p. 265) pour décrire et analyser les outils de gestion sous leur « *forme inscrite* » (autrement dit, dans un contexte précis). La figure 9 suivante reprend les différents outils de gestion observés positionnés chronologiquement à leur apparition. Ils correspondent à la définition d'outils de gestion au sens de Moisdon (1997)[122].

[122] « *Formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être* » (p.7).

FIGURE 9 - RÉCAPITULATIF DES OUTILS DE GESTION DE PILOTAGE DES EFFECTIFS À ETAFORM



Dans un souci d'organisation, une présentation chronologique du matériau recueilli a été choisie, nous évoquerons ainsi la logique de subvention (2.1), puis la logique de redimensionnement (2.2) et enfin la logique de maintien sous pression (2.3).

2.1 La logique de subventionnement (avant 2009)

Cette logique est décrite succinctement afin de prendre la mesure des changements qui s'opèrent à partir de 2009.

2.1.1 Le volume d'emplois piloté directement par l'État

La formation professionnelle pour adultes a été longtemps considérée comme une fonction dévolue au service public. Avant les années 90, même si les enjeux politiques autour d'EtaForm sont forts, tous les acteurs s'accordent sur ce point. La gestion des effectifs est donc contrôlée par le ministère de l'économie :

> « *La masse salariale c'était Bercy. On nous donnait un budget, on s'y tenait plus ou moins. Si on dépassait, on demandait un petit rab.* »
>
> ***RRH au siège***

Au niveau interne, le suivi se fait une fois par an. En cas de dépassement du budget alloué, la région doit s'expliquer, sans que cela n'entraine forcément des réajustements directs. Les évolutions majeures sont orchestrées par l'État. L'approche historique a montré qu'à plusieurs reprises le gouvernement avait annoncé des fermetures de sections entrainant des suppressions d'emplois. De plus, les injonctions régulières sont faites à EtaForm afin de resserrer sa gestion. Dans les années 1990, des efforts de productivité sont clairement demandés. L'IUMM (Union des industries et métiers de la métallurgie, fédération patronale française) incite EtaForm à « *mettre en place de meilleurs indicateurs de gestion et notamment une comptabilité analytique* »[123].

[123] Article de presse, Les Échos, 4 mars 1992, « Dominique de Calan: "Un préalable, de meilleurs indicatifs de gestion" ».

2.1.2 LES PREMIERS PROGRAMMES DE CADRAGE

EtaForm est donc confronté à la pression des organisations patronales et de l'État, confronté à des problématiques budgétaires. Cette pression se traduit par la mise en place du premier contrat d'objectifs, en mars 1991, pour une durée de trois ans. Ce contrat réaffirme l'appartenance au service public mais précise plusieurs obligations. En effet, EtaForm s'engage à recentrer son action sur la formation professionnelle de premier niveau, à introduire des outils de contrôle de gestion et à améliorer sa productivité. La tendance est clairement à la réduction des effectifs. En contrepartie, l'État s'engage à donner des « *moyens plus ambitieux pour les prochaines années si ses résultats sont conformes aux objectifs* »[124]. Les partenaires sociaux critiquent majoritairement la démarche et insistent sur les effets néfastes de la menace qui pèse sur l'organisation.

Un premier plan de réorganisation est lancé en 2004. Ce « *programme fonction support* » a pour objectif de réduire l'effectif de 600 ETP. Deux tiers des réductions ont été faites par le biais de dispenses d'activité. Ce dispositif consiste à permettre à des salariés à trois ans de la retraite de partir en leur garantissant une partie de leur salaire. Ce dispositif est très onéreux mais l'objectif était de se réorganiser avec moins d'effectifs le plus rapidement possible. Un directeur de région de l'époque témoigne :

> « *Ça permettait aux structures et aux régions de réorganiser tout de suite. Je me mets tout de suite dans la cible. Prenons un exemple, vous êtes 3 et vous savez que 1 des personnes part dans 1 an. Vous vous répartissez les tâches, voire vous trouvez de nouvelles tâches pour occuper les personnes. Quand la personne part, c'est plus dur de justifier son non-remplacement. Si la structure est contrainte de faire sans, elle s'organise. On n'aurait pas eu les gains si on l'avait fait au fil de l'eau.* »
>
> ***Responsable du comité de redimensionnement***

Synthèse de la partie 2.1

La logique de subventionnement est marquée par une gestion des effectifs pilotée directement par l'État. Bien qu'elle soit marquée par une relative souplesse, plusieurs programmes viennent encadrer les évolutions. Le transfert de l'activité aux régions conduit à un développement de ces dispositifs contraignants.

[124] Article de presse, Les Échos, 29 janvier 1999, « Martine Aubry fixe l'ordre de marche de l'ANPE et de [EtaForm] pour quatre ans ».

2.2 La logique de redimensionnement (2009-2012)

La mise en concurrence intervient donc le 1er janvier 2009. Même si cette évolution était connue, les acteurs internes considèrent que leur organisation était mal préparée. Les orientations présentées dans le paragraphe 1.3 sont mises en avant sous différentes formes. EtaForm est sommée de mettre en place un plan de restructuration qui prévoit d'importantes réductions des effectifs. Nous nommerons ce plan, le « plan de redimensionnement » (noté PR). Après avoir présenté les cibles prévues par le PR (2.2.1), nous analysons trois outils mis en place afin de chiffrer et de piloter les effectifs de l'organisation. Tout d'abord le comité d'accompagnement des réorganisations des régions et des centres vise à optimiser le niveau d'effectifs des entités sur les cibles prévues (2.2.2). Afin de suivre les engagements pris dans cette réorganisation, des outils de suivi des ETP par région et par centre sont instaurés par la direction de l'exploitation (2.2.3). Enfin, un comité de validation des recrutements permet de contraindre les recrutements des entités (2.2.4). Ces processus doivent être appréhendés comme un ensemble ayant pour but d'atteindre les cibles d'ETP prévues par le plan de redimensionnement.

2.2.1 UN PROJET CLAIR DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS

Le transfert de 2009 entraine EtaForm à assumer pleinement la logique de marché. Le plan de redimensionnement s'inscrit dans cette tendance. En effet, le vocabulaire employé fait clairement référence à la gestion d'une entreprise : rentabilité, marge, performance économique, entreprise, productivité, etc. Dans sa structuration, le plan s'articule autour de six axes :

> *« Former bien, mieux et plus ;*
> *produire mieux ;*
> *vendre plus ;*
> *gérer mieux ;*
> *gérer les emplois, les effectifs, les compétences et les carrières ;*
> *mieux suivre et mieux contrôler »*
>
> ***Projet du plan de redimensionnement EtaForm 2010-2014***

Ces axes questionnent le niveau général des effectifs (2.2.1.1) ainsi que le contrôle mis en place sur celui-ci (2.2.1.2).

2.2.1.1 Un impact direct sur les effectifs

Le PR est construit par le directeur général avec une participation importante d'un cabinet de consultants. Le détail des six axes permet d'appréhender précisément toutes les sources de réduction d'effectifs. En effet, **bien que le plan de redimensionnement ne soit absolument pas qu'un plan de réduction, les références à la baisse des effectifs y sont constantes.** L'effectif est alors appréhendé sous l'aspect comptable. Chaque réduction d'ETP est chiffrée en euros économisés.

> « *Sur cette base, les enjeux de productivité des fonctions support des centres ont été estimés à près de 5,3 M€.* »
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 39.***

Une cible globale d'ETP est fixée à 8620[125] pour 2014, soit une réduction de 10% des effectifs (966 ETP) en quatre ans. Le plan décrit des poches de sureffectifs décelées pour les différentes populations de l'organisation : des formateurs aux fonctions supports (au siège, en régions et dans les centres).

Concernant les formateurs, l'axe « *produire mieux* » renvoie directement à l'accroissement « *de la productivité des [groupements de métier] et de l'organisation du travail* » (plan de redimensionnement, p. 18). Le plan insiste sur les différences qui peuvent exister entre groupements de métier et entre régions concernant le ratio du chiffre d'affaires / ETP. Ainsi, le ratio est égal à « *215 à 220k€ pour le [groupement de métiers] Soudure* » alors la préprofessionnalisation est à 100k€ (p. 18). Sur le même groupement de métiers, « *la dispersion de productivité […] peut aller jusqu'à 75%* », ce qui légitime un « *alignement sur les bonnes pratiques internes* » *:*

> « *[EtaForm] devra compter sur une amélioration de la productivité des collectifs de formateurs en se calant sur les bonnes pratiques internes, ce qui pourrait représenter un enjeu de résultat d'exploitation d'environ 30M€ (enjeu estimé en alignant [groupement de métiers] par [groupement de métiers] les performances en matières de CA / formateur sur les bonnes pratiques internes).* «
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 19.***

Ainsi un « *alignement de toutes les régions sur une norme minimale* » de « *productivité* » entrainerait d'ici 2014 la réduction de 542 ETP formateurs (soit 10,8%). L'hypothèse est

[125] Il est intéressant de noter que le point de départ est un effectif à date du 01 août 2009, ce qui semble être une date avec un niveau bas d'ETP.

ramenée à 507 ETP (soit 10%) « *étant donné la complexité croissante de l'activité due à la diversification de l'origine des stagiaires [d'EtaForm]* ».

La démarche est étendue aux autres catégories de personnel. Pour le personnel de restauration, le ratio retenu est un nombre de repas par ETP et par an. Aucune source n'est fournie concernant les « *normes de la profession* ».

> « *Le niveau de productivité du service de restauration est faible, à hauteur de 9200 repas/ETP/an* » *puis* « *...un retour à l'équilibre suppose également un certain nombre d'actions telles que :[…] l'amélioration de la productivité pour tendre vers les normes de la profession, soit environ 12000 repas /ETP/an pour les restaurants de taille moyenne (i.e. entre 150 et 300 repas / jour), environ 10000 pour les petits restaurants (moins de 150 repas / jour) et plus de 14000 pour les grands restaurants (Plus de 300 repas / jour)* »
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 25.***

Les fonctions support font également l'objet de cible aux trois niveaux de l'organisation : le siège, les régions et les centres. Pour le siège, ces réductions sont chiffrées à 1 à 2 millions d'euros d'économies.

> « *Enfin, le Plan [de redimensionnement] vise à améliorer la productivité des fonctions de support au niveau du Siège, en alignant les niveaux de productivité sur les normes du métier, et en analysant la valeur des services produits.* »
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 39.***

En région, le plan pointe les différentiels du pourcentage d'effectifs de structure entre les régions.

> « *On constate aujourd'hui une hétérogénéité de la part des structure de Direction Régionale entre les 22 régions : les effectifs des Directions Régionales hors commerciaux représentent seulement 7,1% des effectifs totaux dans certaines régions contre 12,5% dans certaines autres régions. En outre, la dispersion de la part relative des structures est très forte même entre des régions de taille similaire : elle reflète des pratiques de gestion différentes qui ne sont pas nécessairement justifiées par des considérations économiques particulières.*
>
> *Le plan stratégique aura donc pour objectif d'aligner par le haut la productivité des structures DR, en ramenant l'ensemble des régions au niveau des bonnes pratiques internes, soit un enjeu de résultat de 3,7M€ à horizon 201.4* »
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 38.***

La même logique est décrite pour les centres.

> « *On constate également une hétérogénéité de la part des fonctions support dans les centres : les effectifs de fonctions support représentent seulement 18% des effectifs totaux dans certains centres contre 41% dans d'autres.* » *Les 10 processus support*

ont d'ailleurs été analysés et le cabinet a défini un inducteur de coût. Le rapport détaille rapidement comment cette norme a été définie.

« Gestion de l'accueil centre : 9M€ de CA/ETP ;

Gestion de la relation bénéficiaire : 1000 entrées / ETP […]

Gestion Achats Approvisionnements Logistique : 900 commandes / ETP et 300 réceptions / ETP […]

Sur cette base, les enjeux de productivité des fonctions support des centres ont été estimés à près de 5,3M€. »

Extrait du plan de redimensionnement, p. 41.

Concernant ces normes internes, le rapport précise la manière dont elles ont été formalisées :

« Cette norme, permettant de dimensionner les ressources (en ETP) nécessaires à ce processus, résultat à la fois d'entretiens internes avec les opérationnels, et d'une analyse détaillée portant sur 15 centres pilotes jugées performants. »

L'observation de ces ratios fournit des perspectives intéressantes. En effet, le lien entre l'utilisation de ces normes et une gestion à la baisse des effectifs est explicite. Que le ratio soit construit sur des bases financières ou techniques, l'effectif, au dénominateur, est toujours amené à se réduire afin d'améliorer le niveau de l'indicateur. Un lien avec les préoccupations du contrôle de gestion par rapport à la gestion des effectifs s'effectue aisément. L'orientation préconisée par les ratios dessine d'ailleurs la base d'un accord entre les acteurs en présence, que nous appellerons « convention » dans l'analyse des résultats.

La baisse des effectifs prévue est opérée par des gains de productivité grâce à l'alignement à des ratios de référence, une mutualisation de certains moyens (centre de paie) et de l'externalisation de certaines tâches (gestion locative). Le plan fournit différents annexes montrant la déclinaison des réductions d'effectifs, comme dans le tableau 13.

TABLEAU 13 - CHIFFRAGE DE SUPPRESSIONS D'EMPLOIS À ETAFORM

		Impact CA (M€)	Impact rés. M€	Impact ETP[1] (#)	Sous-jacents
Efficacité des formateurs		-	+30	-507	▪ Gains de productivité de 10% soit 2%/an
"Frais de fonctionnement"		-	+9	-	▪ Réduction de 2 points des frais de fonctionnement hors achat en s'inspirant des Régions les plus performantes @50% pour éviter le double-compte avec les économies Achats
Sécurisation des parcours		+4	+4	-	▪ Augmentation du taux de réalisation du CA via réduction du taux d'abandon
Lignes métiers Production	*Hébergement*	*-24*	*+9*	*-47*	▪ *Externalisation de la gestion locative, de l'entretien des murs et des surfaces, de la réservation des lits*
	Restauration	*+6*	*+9*	*-41*	▪ *Externalisation des achats, gains de productivité et simplification dîner, hausse droit d'entrée et taux de captation, professionnalisation de la filière*
	TOTAL	-18	+18	-88	
TOTAL		-14	+61	-595	

Concernant les régions, les cibles sont chiffrées précisément dans le tableau 14.

TABLEAU 14 - CIBLES PAR RÉGION DANS LE CADRE DU PLAN DE REDIMENSIONNEMENT

	Effectifs 2009	cibles indicateurs affinés et écart		
		Effectifs cibles	Écart absolu	Écart %
01 - Alsace	81	80	-1	-1%
02 - Aquitaine	106	95	-11	-10%
03 - Auvergne	77	69	-8	-10%
04 - Bourgogne	82	71	-11	-14%
05 - Bretagne	156	140	-16	-10%
06 - Centre	110	93	-17	-15%
07 - Champagne-Ardenne	84	76	-8	-10%
08 - Corse	30	28	-2	-7%
09 - Franche-Comté	64	56	-8	-12%
10 - Ile-de-France	227	204	-23	-10%
11 - Languedoc-Roussillon	113	98	-15	-13%
12 - Limousin	88	83	-5	-6%
13 - Lorraine	139	132	-7	-5%
14 - Midi-Pyrénées	135	122	-13	-10%
15 - Nord-Pas-de-Calais	236	191	-45	-19%
16 - Normandie Basse	85	78	-7	-8%
17 - Normandie Haute	77	67	-10	-13%
18 - Pays-de-la-Loire	187	164	-23	-12%
19 - Picardie	75	69	-6	-8%
20 - Poitou-Charentes	87	75	-12	-13%
21 - PACA	185	154	-31	-17%
22 - Rhône-Alpes	208	178	-30	-14%
TOTAL	2 633	2 324	-309	-12%

RAPPEL DES CIBLES DU PLAN STRATEGIQUE	
REGION	
Structure CAMPUS	-109
Structure DR	-74
Management Campous	-126
Total . REGION	-309
FORMATEURS	-507
OFFICE	
Hébergement	-47
Restauration	-41
Achats	-81
Patrimoine	-68
Compta Paie	-94
Total OFFICE	-331

Effectifs 2009
ETP CDI moyens 2009 rémunéré

Afin d'être complet, il faut ajouter que le plan prévoit le recrutement de 218 ETP sur des fonctions commerciales. Ces recrutements traduisent bien l'orientation qui prévaut dans la gestion quantitative des effectifs d'EtaForm. En effet, un recrutement dans les fonctions commerciales renvoie au développement d'un chiffre d'affaires, vecteur de rentabilité. Les coûts générés par un recrutement ne se justifient que parce qu'il crée, à court terme, des bénéfices. Au regard de la situation économique compliquée, la gestion quantitative des effectifs semble dictée par une simple logique économique. Cette logique prévaut d'ailleurs dans bien d'autres processus de chiffrage et de pilotage des effectifs.

Enfin, le plan évoque également la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

> « *...les enjeux principaux seront de :donner aux salariés une visibilité sur les évolutions de l'environnement professionnel, institutionnel et économique d'[EtaForm] ;*
>
> *mieux prévoir les compétences dont l'entreprise aura besoin à court et moyen terme ;*
>
> *anticiper les transformations des métiers.* »
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 42.***

2.2.1.2 Le développement du contrôle de gestion

Le plan insiste également lourdement sur les carences du contrôle. Les outils de suivi sont critiqués car ils ne seraient « *pas assez orientés vers la performance économique* » (extrait du plan de redimensionnement, p. 43), le suivi des indicateurs « *trop peu fréquent* » (p. 43) et les écarts « *sont rarement suivis de plans d'action efficaces* » (p. 43). La fonction contrôle de gestion est renforcée au niveau national.

> « *Cette fonction de contrôle de gestion permettra d'une part de détecter les écarts de performance importants, et d'autre part de vérifier que les actions correctives engagées au niveau des centres pour redresser la barre sont bien suivies d'effets : le contrôleur sera donc désormais indépendant du prescripteur, ce qui n'était pas le cas dans l'organisation actuelle, où les fonctions centrales assuraient elles-mêmes, mais de façon très partielle, le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations* ».
>
> ***Extrait du plan de redimensionnement, p. 46.***

Nous verrons que ce développement du contrôle influence directement le pilotage des effectifs. Cet objectif de réduction des effectifs est accompagné par la mise en place des différents outils à EtaForm.

2.2.2 UN COMITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DU REDIMENSIONNEMENT DES RÉGIONS ET DES CENTRES

Lors de la réflexion sur le plan de redimensionnement, les régions n'ont pas été associées à la définition des cibles d'effectifs. En effet, la direction générale s'est uniquement aidée d'un cabinet de consultants. Pour autant, ces réductions doivent être portées par les nouvelles organisations régionales. Les régions sont donc impliquées dans le processus. Au vu de l'importance de la réduction des effectifs[126], la direction générale a décidé d'accompagner chaque région. Pour ce faire, elle constitue un comité de redimensionnement. Ce processus est particulièrement formalisé. Des documents très précis sont envoyés à chaque direction de région pour présenter la démarche.

> « *L'objectif du [comité d'accompagnement du redimensionnement] est de préparer avec les DR et les DIR la validation des organisations régionales (Régions [EtaForm] et [EtaForm] Office), d'assurer la mise en cohérence de chacune des organisations "Régions [EtaForm] " et de son vis-à-vis "[EtaForm] Office", pour garantir l'application des décisions du comité de direction générale et de la*

[126] -12% en moyenne avec certaines cibles régionales atteignant -19%. Pour plus d'informations, voir le tableau 14.

> *concrétisation des objectifs du Plan [de redimensionnement]. À travers les nouvelles organisations sont visés deux objectifs principaux :*
>
> *- la mise en place des nouvelles lignes métiers pour porter les objectifs des 3 programmes de transformation "Vendre plus", "Produire Mieux", " Gérer Mieux"*
>
> *- atteindre les objectifs des ETP cibles 2014.* »
>
> ***Lettre du directeur général aux directeurs régionaux du 5 mai 2010***

Le comité de redimensionnement définit clairement sa définition des ETP :

> « *Définition des ETP : pour l'ensemble du dossier, la définition d'ETP à utiliser est celle d'ETP physiques pondérés du temps de travail (=ETP mensuels). Il s'agit bien d'identifier les ETP structurels CDI indépendamment des aléas de gestion et des divers mouvements.* »

La démarche vise donc la réduction des effectifs structurels d'EtaForm. Le responsable du comité de l'époque précise ainsi :

> « *Il fallait s'assurer que le directeur régional avait bien intégré les nouvelles donnes de l'organisation, du pilotage régional, de la mutualisation, et voir comment il met en place ces organisations, comment il met en place les réductions d'emplois.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

Dans un calendrier s'étendant sur la deuxième moitié de l'année 2010, le comité échange avec chaque région. Tout d'abord, les régions doivent préparer une proposition d'organisation. Elle est formalisée par le rendu d'un document papier qui est ensuite débattu avec le comité. Un nouvel aller-retour peut être nécessaire avant de figer la version définitive qui sera signée par le directeur général. Cette nouvelle organisation constitue un véritable contrat entre la direction générale et la région. Si le processus apparait comme proche d'une construction budgétaire, le comité va plus loin dans l'analyse de la structure organisationnelle de la région.

> « *Là, le sujet, il fallait faire bouger l'organisation, mettre en mouvement.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

Le rôle du comité est d'accompagner les régions à opérer les réductions :

> « *On demandait aux régions de venir présenter leur schéma par rapport à leurs contraintes propres. On a analysé, on a challengé, on a validé ou pas. On donnait des recommandations dans la synthèse.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

Cette discussion s'appuie sur un canevas commun. En effet, les membres du comité ont proposé des « *indicateurs de dimensionnement* » sur lesquels les régions doivent se baser. Le tableau 15 suivant en reprend les principaux éléments :

TABLEAU 15 - QUELQUES INDICATEURS DE DIMENSIONNEMENT POUR LES RÉGIONS

Branche	Poste/fonction	Indicateur de dimensionnement
Direction	Directeur Régional	1 ETP par région
	Directeur Commercial et du Développement Régional	1 ETP par région
	Responsable des Ressources Humaines	1 ETP par région
	Responsable Communication	1 ETP par région
	Assistant DR	2 ETP si région < 300 ETP 3 ETP si région entre 300 et 600 ETP 4 ETP si région > 600 ETP
RH	Équipe DR	2 ETP si région < 300 ETP 3 ETP si région entre 300 et 600 ETP 4 ETP si région > 600 ETP
	Assistant RH	1 ETP par tranche de 150 ETP
Commercial	Assistant Commercial	1 ETP pour 8M€ de CA [EtaForm] Région
	Responsable d'Affaires	Iso effectifs vs 2009
	Chargé de Clientèle	Iso effectifs vs 2009
Relation Client-Stagiaire	Manageur Sécurisation des Parcours	1 ETP pour 3200 entrées stagiaires DE, en redéploiement des effectifs Manageur de Formation en place
	Préparer Entrée et Ingénierie Financement	1 ETP pour 1200 entrées stagiaires (tout confondu)
	Accueillir	1 ETP si le campus > 800 entrées (tout confondu)
Exploitation	Manageur d'Exploitation	1 ETP pour 20M€ de CA [EtaForm] Région, +1 ETP maximum
	Assistant de direction territoriale	1 ETP pour 1 Manageur d'Exploitation
	Contrôleur d'Exploitation	1 ETP par région
	Cellule ADV	1 ETP pour 13M€ de CA [EtaForm] Région
	Reporting et Compte-rendu	1 ETP pour 13M€ de CA [EtaForm] Région
	Cellule de gestion de production régionale	1 ETP pour 600 000 HTS
	Assistant Technique	1 ETP pour 500 entrées stagiaires DE 1 ETP pour 1500 entrées stagiaires salariés 1 ETP pour 4200 dossiers de rémunération
	Manageur de Formation	Effectifs Manageurs de Formation actuels, modulo redéploiement au profit de la ligne relation client stagiaires
	Ingénierie pédagogique et de formation	1 ETP pour 50 formateurs (CDI et CDD)

L'utilisation de ces ratios précis est l'une des caractéristiques de la démarche de ce comité de redimensionnement. Le responsable du comité explique la manière dont ces ratios ont été construits :

> « *On a construit des inducteurs, des ratios, des inducteurs de charge. Certains existaient déjà, on les a re-questionnés, re-toilettés en fonction des principes organisationnels portés par le plan [de redimensionnement].* »
>
> « *Rien n'est chimiquement pur. On avait des objectifs macros, qui avaient été établis par un cabinet de consultants, avec la direction générale. Au départ, on n'était pas forcément associés. Et parce qu'il fallait qu'on trouve le fil directeur, le business plan. [On s'est dit] "c'est quoi nos possibilités de conquête du CA, quelles sont les charges qu'on peut supporter avec ce chiffre d'affaires là ?" Après, c'est "où en est-on et qu'est-ce qu'il faut ajuster ?" C'était ça, hein. On était en plan d'économies sur tout : plan de réduction sur les achats, combien on fait sur les frais généraux, la masse salariale, comment, par famille, comment on s'organise pour faire ? C'était resté macro, national.* »
>
> « *Les indicateurs, c'était de dire, qu'est-ce qui nous parait raisonnable, jouable, tolérable, possible, et est-ce que c'est cohérent avec le plan stratégique. Y a peut-être quelques indicateurs qui étaient forcés pour être conformes à la cible nationale. Après, il fallait trouver un indicateur qui soit simple d'utilisation, qu'on puisse évaluer, calculer, contrôler. Que ce ne soit pas trop sophistiqué, pour ne pas faire des équations à 5 inconnus. Que ce soit très opérationnel, facile d'analyse, de construction.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

Le responsable prend un exemple :

> « *Alors par exemple, pour le volet direction, les directeurs territoriaux : on était dans une situation, y avait un objectif de réduction sur l'encadrement des centres, y avait 120-130 directeurs, et il faut passer à 70. Et grosso modo, on a cherché un indicateur qui permette de mesurer ça et de tenir cette cible-là.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

Ces *verbatim* amènent à nous questionner sur le rôle que les acteurs confèrent aux ratios. Ainsi, contrairement à l'idée selon laquelle, les « *normes de la profession* » permettent de déterminer l'effectif adéquat, le responsable du comité explique la manière dont les ratios portent un projet déjà défini pour l'organisation. Ces normes, nous le reverrons, sont relativement partagées par les acteurs en 2014. En effet, tous les acteurs rencontrés admettent que les effectifs doivent être réduits. Ainsi, la question du rôle et de l'utilisation des ratios dans l'orientation des comportements est posée. Les outils, en l'occurrence les ratios, semblent fournir une mesure concrète permettant d'aller dans le sens d'une réduction des effectifs.

Ces ratios chiffrés très précis doivent être considérés comme « *des repères aux directeurs régionaux pour construire leur projet* ». L'annexe 7 du document de présentation insiste à plusieurs reprises sur ce point :

> « *Les ratios ne visent pas à définir des effectifs stricts et étanches entre les différentes activités, ils sont des points de repères, mais permettent de fixer l'enveloppe globale des effectifs pour la région. Des écarts sur les différents sous-ensembles peuvent exister si au final ils se compensent entre eux.* »
>
> « *Des écarts (en plus ou en moins) pourront apparaitre au niveau régional par une analyse plus fine.* »

Le responsable confirme la manière d'utiliser ces ratios avec les directeurs régionaux.

> « *L'indicateur ne faisait pas tout, il s'intègre à un schéma territorial. On discute par rapport à tes contraintes.* »
>
> « *Il y avait des gros écarts entre région. Certaines régions avaient déjà fait des efforts d'optimisation. Cette démarche a aussi eu pour rôle de remettre tout le monde sur un pied d'égalité. Ce sont les mêmes ratios pour tout le monde. Après, tout est critiquable, mais il faut arbitrer, prendre des décisions. "Ouais mais moi, mes centres sont dispersés, etc." Oui, c'est sûr.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

La rencontre entre le comité et les responsables régionaux permet de formaliser une discussion autour de ces indicateurs. L'analyse organisationnelle est d'autant plus aisée que les membres du comité connaissent bien les organisations des régions. Le responsable rencontré est un ancien directeur de région. Il connait les spécificités qui peuvent nuancer l'utilisation directe des ratios.

> « *Après, nous les ratios étaient régionaux, quand on rentre par centre, ça ne marche pas forcément bien. La traduction opérationnelle c'étaient les directeurs régionaux qui les décrivaient dans leur projet mais là les ratios ne nous aidaient pas. On s'écartait des ratios par rapport aux contraintes.* »
>
> « *Certains me disaient "là, je n'en ai pas besoin d'autant mais plus là", par contre sur tel autre, il m'en manque. L'important, c'était de respecter le total ETP. Ce sont des aides à la décision, pas des lignes par lignes à respecter.* »
>
> ***Responsable du comité d'accompagnement***

Les régions n'étant pas associées au calcul du total ETP, ce calcul provient certainement d'indicateurs généraux, fondés sur des données comptables[127]. Malgré la possibilité de discuter le détail de l'organisation, ces cibles ETP demeurent des prescriptions que chaque région doit respecter.

> « *Certains, je leur ai demandé de refaire le dossier complet. Parfois même, le DG n'a pas signé. On t'a demandé de refaire, ça répond toujours pas. Ils n'étaient pas*

[127] Comme cela est le cas pour la construction du total ETP dans le cadre de la construction budgétaire de 2014.

d'accord avec les orientations, les machins... Ils se sont pris des cartons du DG. »

Responsable du comité d'accompagnement

Cette sanction semble cacher un jeu entre les acteurs, comme l'illustre ce témoignage du responsable du comité :

« *Y en avaient qui avaient du mal à rentrer dedans, qui n'étaient pas d'accord, culturellement, on avait imposé, enfin imposé, défini des organigrammes types. Mais certains, ça ne leur convenait pas. Moi, je les connaissais, des anciens collègues. Je leur disais, "tu vas te faire taper sur les doigts par le DG alors essaie de rentrer un peu dans les rangs. Fais au moins semblant".* »

Responsable du comité d'accompagnement

Lorsque les cibles sont fixées, le comité ne prévoit pas de plan d'accompagnement spécifique. Les responsables considèrent que le *turnover* habituel est suffisant pour atteindre les cibles sur la période 2010-2014.

2.2.3 La mise en place d'une nouvelle démarche de suivi des effectifs

Le principe de suivi d'objectifs chiffrés était déjà présent à EtaForm. En effet, que ce soit le suivi des heures de formation ou des indicateurs financiers précis, l'organisation y était habituée depuis de nombreuses années. Pour autant, le contexte de 2009 oblige l'organisation à s'y intéresser avec plus d'acuité. L'urgence d'intégrer la logique marchande pour assurer la pérennité de l'organisation pousse à mettre en place des outils de suivi nationaux plus réguliers. De ce fait, la Direction de l'exploitation, en lien avec le contrôle de gestion met en place une batterie d'indicateurs pour suivre la performance des centres et des régions. Cela se formalise par un document Excel scindé en plusieurs onglets, chacun couvrant un domaine de la performance : RH, pilotage, production, programmation, gestion des conventions et facturation. Chaque région et chaque centre doivent faire remonter ces onglets remplis.

Chaque onglet propose une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Pour ce qui concerne le suivi des effectifs, plusieurs indicateurs sont utilisés afin de suivre le niveau et la structure des effectifs. L'onglet RH est repris dans le tableau 16. La masse salariale, le nombre d'ETP (CDI, CDD, itinérants, autoentrepreneurs, intérim), des ratios de productivité (Heures stagiaires / ETP formateur ; Chiffre d'affaires / ETP formateur) et des indicateurs de marge sur coûts variables sont contrôlés. Puis, l'effectif est également traité par des données plus qualitatives : quelle animation des collectifs ? Quelle maîtrise des processus lancés par le siège ? Quelle rapidité aux sollicitations nationales ? Etc.

TABLEAU 16 - TABLEAU DE BORD DE SUIVI DES CENTRES ET DES RÉGIONS

RH			
Chiffres clé	**Centre**	**Région**	**%**
ETP			
Formateurs			
CDI			
CDD			
Itinérants			
Autoentrepreneurs			
Intérim			
Formateurs sans activités			
Raisons recours à CDD			
Remplacement			
ATA			
Nb de formations par formateur			
Performance	**Centre**	**Médiane Région**	**%**
Nb de formateur CDD sur Nb de formateurs CDI			
Nb entrées stagiaires sur ETP administratif			
Structure sur production			
Taux de formateur unique			
Nb de formations hors site			

Les performances des centres et des régions sont comparées à la médiane et au quartile supérieur sur l'ensemble du territoire. Cette analyse peut être faite, suivant le degré de précision souhaité, par groupement de métiers. Les différents groupements de métier sur lesquels EtaForm intervient peuvent avoir des disparités très fortes sur ces indicateurs.

Suivant les résultats transmis par la région, un onglet récapitulatif « profil du centre » (ou de la région) informe du niveau de performance. Une couleur est affectée à chaque onglet suivant l'atteinte des objectifs (rouge, orange ou vert). Ainsi, l'onglet permet de localiser directement les éléments en alerte. Des commentaires ainsi que des pistes d'amélioration sont transmis à la région.

Cette démarche de suivi s'inscrit dans une volonté plus large de la direction de faire intégrer la logique de performance à tous les niveaux de l'organisation. Plus qu'assurer un suivi régulier et contraignant du siège, il s'agit d'offrir aux acteurs les outils de leur propre suivi :

> « *Ça permet de comparer entre centres et aux centres de se comparer. Pour Colmar par exemple, pourquoi la marge sur coût direct du [groupement de métiers] 102 est à 28.22 € alors que globalement la médiane est à 64.97€.*»
>
> ***Ancienne directrice adjointe de l'exploitation***

> « *On regardait ceux qui ne respectaient pas mais c'est pas parce que tu ne respectais pas que tu es mauvais. Il peut avoir une très bonne raison, d'investissement, etc.* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***

> « *Il fallait qu'on avance, il fallait bien essayer d'expliquer à travers une objectivation et la seule façon qu'on avait d'objectiver les choses, pour ne pas qu'il y ait de discussions, c'était de parler de -la médiane-.* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***

Pour autant, les animateurs de ce suivi ont clairement en tête les limites de cette démarche. En effet, l'utilisation de normes standardisées n'est pas suffisante à l'analyse détaillée de chacune des entités.

> « *Ce n'était pas juste, pas suffisant… Après, on regardait quelque chose, au départ on était obligé de commencer par là.* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***

> « *Si toutes les manières de travailler et si tous les centres étaient normalisés, si tous les mètres carrés, c'étaient les mêmes, etc., on pourrait dire, on est chez MacDo, et donc pour faire tant de hamburgers, il faut tant de gens. Mais là, ce n'est pas le cas. Parce que les commandes ne sont pas identiques, le mixage des publics n'est pas le même, parce que les produits ne sont pas les mêmes, les mètres carrés ne sont pas les mêmes, les distances ne sont pas les mêmes. Et donc il a fallu spécifier par région et accepter que dans telle région, les choses soient différentes que dans telle autre. Tout ça dans le respect de la carte des emplois.* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***

Finalement, ce suivi fait ressortir la confrontation entre les contraintes macroéconomiques et celles issues directement des centres. L'agrégation de certains indicateurs, particulièrement ceux recoupant une logique purement financière, entrainait de vive réaction.

> « *Il y a eu des grosses bagarres dans l'institution. Moi, ce que je souhaitais, c'était de mettre une productivité financière par ETP. On avait commencé mais la productivité financière, ça créait des vrais remous dans l'institution parce que ça*

> *remue beaucoup de choses au niveau managérial. Ce n'est pas dans la culture de l'institution.* »
>
> ***Ancienne directrice adjointe de l'exploitation***

Ce programme de suivi avait pour but, en plus d'un suivi réel, de permettre aux équipes d'intégrer des indicateurs de performance.

> « *En 5 ans, on a beaucoup fait monter en compétence les équipes sur ces indicateurs. Au début, ils se braquaient souvent sur un chiffre ou un autre. Et on leur a dit, attention, les chiffres, c'est fait pour en parler, c'est fait pour voir s'il y a des explications, ou pas. Ce qui est important, c'est ce qu'on en fait. En tout cas, on balaie les régions et on peut voir les valeurs très hautes, hautes et aussi les très basses. Comme ça, on peut les expliciter.*»,
>
> ***Ancienne directrice adjointe de l'exploitation***

Dans un environnement économiquement tendu, le redimensionnement et le suivi qui l'accompagne s'appuient largement sur des ratios.

2.2.4 LE COMITÉ DE VALIDATION DES RECRUTEMENTS

Les cibles désormais définies et les outils de suivi formalisés, il restait à mettre en place un outil afin de réguler les recrutements effectués par les entités. Ce rôle est assumé par le comité de validation des recrutements. Il s'appuie sur la décision de « non remplacement systématique des départs » prise en 2009 même si le principe a été largement moins « systématique » qu'affirmé. **En pratique, il s'agit d'instaurer un comité chargé d'étudier les recrutements, à titre « dérogatoire ». Autrement dit, un recrutement ne va plus de soi mais doit être justifié.**

Cet outil a été instauré en novembre 2009 et était encore en place lors de notre récolte. Après avoir expliqué les grandes lignes du fonctionnement du comité (2.2.4.1), nous reviendrons sur ces évolutions au cours de la période (2.2.4.2). Un bilan des effets réels sera ensuite effectué (2.2.4.3) afin de mettre en lumière les nombreux contournements dont l'outil a fait l'objet (2.2.4.4).

La permanence de l'outil explique pourquoi certains *verbatim* concernant la situation de 2014 peuvent permettre d'expliciter l'utilisation de l'outil en 2010.

2.2.4.1 Le fonctionnement du comité

En novembre 2009, le conseil d'administration décide de l'arrêt immédiat de tout recrutement. La direction confie donc à la Direction de l'Exploitation[128] le soin de mettre en place, extrêmement rapidement, un système de contrôle des recrutements. Dans les faits, la direction générale doit montrer qu'elle est déterminée à encadrer les ETP. Elle souhaite donc faire évoluer la logique de recrutement qui était en place avant 2009.

La Direction de l'Exploitation instaure ainsi un comité de validation des recrutements (CVR). Désormais, chaque demande de recrutement des centres et des régions doit obtenir un accord du comité. Le processus concerne, au départ, tous les types de recrutements (CDI, CDD, intérim) et toutes les catégories de salariés (formateurs et personnel support).

Les personnes chargées du projet mettent à disposition un outil collaboratif pour déposer les demandes. Les régions les y déposent avant le mercredi de chaque semaine par le biais d'une fiche prévue à cet effet. Le comité se réunit chaque vendredi pour remettre les avis au directeur général qui signe l'arbitrage final.

L'objectif du dispositif est clairement affiché :

> « *contrôler la masse salariale qui représente 70% des charges d'[EtaForm], en limitant autant que possible les recrutements externes, mais sans "stopper la machine" et dégrader le chiffre d'affaires* »
>
> ***Extrait d'un diaporama de présentation du dispositif***

La rencontre avec plusieurs acteurs du pilotage du dispositif permet d'améliorer la compréhension des enjeux :

> « *[Il fallait que] ce soit fluide, parce que derrière, y avaient des enjeux très importants. C'est le genre de truc qui peut mettre une maison comme la nôtre par terre. Il fallait être extrêmement vigilant, en même temps respecter la gouvernance et en même temps ne pas bloquer la production. En plus, c'était un système contraint donc le management n'était pas forcément très ouvert.* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***

Cette présentation générale du comité permet de revenir sur les pratiques des acteurs. La demande de recrutement s'appuie sur un argumentaire qu'il convient d'analyser.

[128] La direction de l'exploitation est chargée de toute la structure de production d'EtaForm.

a) La demande formalisée : un argumentaire qui s'appuie sur des ratios

Les régions doivent donc remplir une fiche de demande. Les besoins proviennent souvent directement des centres. Le besoin est d'abord discuté au sein de la région avant d'être envoyé au niveau national. Une directrice de centre témoigne :

> « *Quand on a un besoin, c'est le directeur de centre qui travaille son argumentaire, l'envoie à la région, c'est discuté. Si c'est validé, ça part au national. Puis, accepté ou refusé.*»
>
> ***Directrice d'un centre***

Le niveau régional est un premier étage. Certaines demandes sont bloquées directement à ce niveau. La formalisation des échanges dépend largement des régions. En Haute-Normandie, des conférences sont organisées chaque lundi avec les directeurs de centre. Les demandes de recrutement y sont évoquées. Le directeur de région peut bloquer. Un DRH régional témoigne :

> « *Quand elle [la directrice de région] bloque, ce n'est pas vraiment de la négo, elle dit "pas question", il n'y a pas vraiment de négociation.* »
>
> ***DRH régional***

Une fois validée, la demande doit être transmise par la région, par le biais d'une fiche de demande. Cette fiche contient les éléments principaux de l' « argumentaire » de demande. Les acteurs présentent la situation comme telle. Il s'agit d'une « *demande* » « *argumentée* », qui cherche à « *convaincre* » le siège de la « *nécessité* » du recrutement.

Plusieurs fiches sont disponibles en fonction du personnel demandé, elles sont cependant construites sous la même forme. Les tableaux 17, 18, 19 et 20 constituent un exemple concret. Après avoir précisé les informations générales concernant la demande, le responsable régional doit remplir trois sections. La première s'appuie sur des données quantitatives. En effet, les régions doivent renseigner les valeurs des ratios habituels : marge sur coûts directs, résultat du groupement de métiers, chiffre d'affaires du groupement de métiers, ratio de productivité, etc. Comme l'évoque une directrice de centre, les éléments d'argumentaire sont les mêmes que dans la construction budgétaire : EBE, productivité…

TABLEAU 17 - EXTRAIT D'UNE FICHE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT POUR UN FORMATEUR

Analyse du GRN concerné

Offre 2013 de formation

Demande pour CA

	CENTRE		REGION	
	Nbre	ETP	Nbre	ETP
Formateurs CDI				
Formateurs CDD				

Cadre de financement 2013 GRN sur le Centre

	AO Conseil Régional
	AO Publics spécifiques
	AO Pôle emploi
	Marché privé
	Actions courtes
	Autre

Nb de postes de travail du GRN sur le centre à la date de la demande :

Performances GRN Centre	N-1	Prév. N
Marge sur coûts directs %		
Résultat GRN (en K€)		
CA du GRN (en K€)		
CA marché privé (en K€)		
Dépendance au Cons. Rég %		
HTS/Formateur (HTS)		

Performances Centre	N-1	Prév. N
CA campus (K€)		
Dont K€ marché privé		
EBE		
Performances GRN en région	**N-1**	**Prév. N**
HTS / Formateur		
CA GRN (en K€)		
MCC GRN : (%)		

Les indicateurs sont très présents dans toute cette première partie. Les préoccupations semblent rattachées à celles du contrôle de gestion. À l'inverse, l'absence de référents de GRH est à noter. Il ne s'agit pas d'expliquer les compétences-clés du recrutement mais bien de justifier la consommation d'un nouveau coût au regard de la logique économique. La section est complétée par une annexe plus détaillée qui ajoutent d'autres éléments financiers.

TABLEAU 18 - ANNEXE D'UNE FICHE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT POUR UN FORMATEUR

Annexe financière

FINANCEURS	Prix / hts	Nb hts	Prix / jour	Nb jours	Prix / presta	Nb pres	C.A. (€)
							0
							0
							0
							0
							0
	TOTAL HTS	0				TOTAL RECETTES	0

	NOTA: ETP = Nombre de jours signés (30 par mois) / 360	P.U.	ETP	CHARGES
Charges directes	***INTERIM*** - Charges totales pour l'action			0,00
	CDD -Masse salariale annuelle brute dont charges patronales			0,00
	S/T Externe - Charges totales pour l'action			0,00
	Congé enseignement - Masse salariale brute dont ch. patr.			0,00
	Auto Entrepeneur - Charges totales pour l'action			
	Charges Fonct. (Mat d'œuvre, petit outillage) Montant / hts		0	0,00
	Charges Locations			0,00
	Amortissements		0	0,00
Charges indirectes	***Charges indirectes*** (Administratif, énergie,..) Montant / hts		0	0,00
	Charges Structure Régionales 9% du C.A. de l'action	0,09	0	0,00
	Charges Structure Nationales 7% du C.A. de l'action	0,07	0	0,00
			TOTAL CHARGES	0

RESULTAT NET PREVISIONNEL	*0*
MARGE SUR COUTS DIRECTS	#DIV/0!

Dans un document confidentiel précisant le principe de Non-Remplacement Systématique des Départs, les éléments d'arbitrage sont présentés :

> « *Les éléments retenus par le comité pour analyser les demandes sont les suivants : Argumentaire circonstancié établi par la région / Critères organisationnels : nombre de formateurs dans le centre et en région, travail effectué sur les organisations (collectifs centre et région) / Résultats courants de la région et importance stratégique de l'action / Critères économiques : marge sur coûts directs (de l'action et du groupement de métiers), sur coûts complets, évolution des coûts directs unitaires 2007/2009, productivité des formateurs, % de dépendance au Conseil Régional et importance du CA et de la marge sur coûts directs dans le chiffre d'affaires et le résultat du centre.* »
>
> ***Document « Non-remplacement systématique des départs »***

Les demandes sont analysées au regard de tous les éléments indiqués. L'ancienne directrice adjointe de l'exploitation précise :

> « *On rendait un arbitrage par rapport à l'argumentaire de la région mais il y a deux cas bien différents : S'il y a du chiffre d'affaires supplémentaire, c'est une analyse stratégique, c'est facile de décider. Est-ce que ça nous rapporte ou pas ? Si remplacement pour absence, là par contre, on se base plus sur les ratios. Quelle productivité, les coûts directs, le nombre de formateurs dans la région, est-ce qu'on peut s'organiser dans la région. C'est surtout sur ça qu'on a fait des refus.*»
>
> ***Ancienne directrice adjointe de l'exploitation***

L'analyse s'appuie largement sur des ratios chiffrés. Chaque acteur, à tous les niveaux de la demande, en parlent.

> « *Les régions ont toujours un discours motivant, ils ont besoin, ils ont des commandes, etc. Au-delà de ça, on regarde plusieurs choses, un background, on regarde l'évolution sur 3 ans, en termes d' [heures travaillées stagiaires] (base comptable), le CA, la productivité (HTS/formateur, CA/formateur). S'il y a une perte d'activité entre 2010 et 2013, on regarde ce que ça fait en équivalent.* »
>
> ***Directeur de la formation***

Lors de nos observations, nous avons assisté à un échange entre le DRH national et l'assistant chargé de la gestion du comité. Le cas porte sur la question d'un éventuel remplacement à la suite d'un départ, dans le service RH.

> Notre bureau, se situe dans un *open space* juste en face de celui de l'assistant chargé de la gestion du comité. Le DRH vient le voir par rapport au remplacement d'un personnel RH à la suite d'un départ.
>
> DRH : « Combien ils sont à la RH ? »
>
> L'assistant : « Ils sont 3 ou 4 je crois, 2 recrutements ; 2 formation. »

DRH : « Combien on a de salarié ? 600 ?! » [avec un ton qui nous parait vouloir dire que le nombre de personnes en RH est déjà important].

Observation du 22 mai 2014

Dans un entretien complémentaire, le DRH revient sur la notion de ratio :

« *Les ratios sont très utiles. Je ne les écris pas mais je les ai toujours en tête.* »

Pour autant, chacun insiste sur les limites de ces données quantitatives.

« *On ne peut rester que sur des ratios, ça n'explique pas tout.* »

Ancienne directrice adjointe de l'exploitation

La deuxième section de la fiche permet à la région d'exprimer la motivation de la demande et de « *préciser en quoi les autres formateurs* » ne peuvent pas assurer la prestation.

TABLEAU 19 - ANNEXE 2 D'UNE FICHE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT POUR UN FORMATEUR

Motivations de la demande
Décrivez ce qui motive votre demande de dérogation : Engagement client – Concurrence – Impact institutionnel – CA et performance – Obligation réglementaire – Préciser en quoi les autres formateurs du GRN sur le Centre ou Région ne peuvent assurer la prestation etc…

Enfin, la fiche propose une série de questions afin de confirmer que les régions ont essayé toutes les alternatives. Le terme « *dérogation* » atteste le ton affiché par le comité. Un recrutement ne doit être qu'exceptionnel.

TABLEAU 20 - ANNEXE 3 D'UNE FICHE DE DEMANDE DE RECRUTEMENT POUR UN FORMATEUR

Alternatives à la demande de dérogation	OUI	NON
Organisations locale et régionale		
Programmation et disponibilité des formateurs		
Avez-vous examiné les possibilités de modifications des programmations des différents dispositifs ?		
Connaissez-vous les périodes de disponibilité (PAE, congés) des formateurs ?		
Organisation des dispositifs locaux		
Avez-vous fait un diagnostic exhaustif des plateaux techniques existants (adéquation, taux d'utilisation des matériels etc.) ?		
Avez-vous optimisé l'utilisation des plateaux techniques ?		
Avez-vous formalisé la cartographie des compétences des formateurs par champs professionnels ?		
Avez-vous modifié des collectifs de formateurs ou constitué de nouveaux collectifs locaux ou régionaux ?		
Avez-vous mis en place, avec vos équipes locales, des actions améliorant la capacité ou la flexibilité d'accueil des dispositifs locaux ?		
Autres : Avez-vous envisagé le recours		
A une prestation de formateur Itinérant ?		
A l'intérim ?		
A un prestataire externe ?		

Par rapport à ces questions, l'ancienne directrice du comité nous confie :

« *On n'allait pas forcément voir s'ils le faisaient mais on leur posait la question, c'était plutôt un guide pour eux.* »

Ancienne directrice de l'exploitation

L'articulation entre le comité et la région ne passe pas uniquement par la fiche. Malgré un dispositif très formalisé, une large place est laissée au dialogue.

> « *On faisait des conférences téléphoniques chaque semaine avec les régions, de telle sorte que chacun puisse s'exprimer et faire des arbitrages.* »
>
> ***Ancienne directrice adjointe de l'exploitation***

Une directrice de centre ironise même :

> « *C'était très dépendant de la capacité de négociation du RH de région. [Rires] C'est clair, le siège le sait, on ne va pas se voiler la face.* »

Les acteurs semblent tous conscients de ce jeu de négociation. Un assistant RH au siège décrit la manière dont il conçoit la posture des régions.

> « *Après, nous on a tous travaillé en région, sauf F. On sait un peu ce que c'est. En région, ils essaient souvent de présenter la situation alarmante, les pleurs, etc. Parfois, oui c'est justifié mais bon on ne peut pas nous avoir quand même. Parfois, on lâche…* »

En dernier ressort, il revient au directeur général de signer les autorisations.

> « *Des fois il signait, des fois il demandait des explications, des fois il refusait.* »
>
> ***Assistant RH***

Pour autant, la signature ne relève pas de l'arbitraire. Un suivi des ETP sur l'année est piloté par le comité pour le compte de la direction générale. L'ancienne directrice de l'exploitation précise :

> « *On utilisait une courbe de suivi des ETP pour le directeur général. L'idée, c'est de suivre les chiffres pour ajuster la cible au 31/12. Le directeur général nous disait par exemple "il nous faut 9200 personnes payées en décembre". C'était très difficile car au début de l'année, on était au-dessus mais on savait que ça allait baisser pour la paie de décembre.*»

Ce suivi explique en partie les différences de traitement par période.

> « *Il y a une forte saisonnalité. Au début de l'année, on lâche un peu. Là, en septembre, je sens que ça va gueuler. Y a des régions qui sont vraiment au-dessus.* »
>
> ***Assistant en charge du comité***

b) Objectif de réduction et réalité de terrain : des tensions

Ce dispositif de contrainte a entrainé des tensions, dont la vivacité dépend du niveau de restriction du comité et du directeur général. L'assistant RH témoigne :

> « *À des moments, il [DG] a refusé toutes les demandes. Fallait voir les régions monter au créneau. Vous imaginez ? Toutes les demandes, CDI, CDD, intérim bloquées ? C'était tendu.* ».
>
> « *Les régions étaient un peu pieds et poings liés. C'était tendu. Parfois, [le DRH] transmettait des notes pour mettre un frein ou lever le pied sur le contrôle.*»
>
> ***Assistant RH***

Ces tensions présentent différents niveaux d'explication. La directrice adjointe du dispositif les décrit :

> « *On a demandé aux régions de remplir ces fiches de demande. Culturellement, c'était une révolution. Notre état d'esprit, c'était on demandait quelque chose de nouveau aux régions, en échange, on était en service de l'autre côté, en explication. On était très rigoureux dans les réponses. On se tenait aux arbitrages dans les deux semaines maximum. On a tenu pendant trois ans tous les vendredis, les arbitrages. Il fallait ramener rapidement la demande. On s'est dit aussi qu'il fallait argumenter* ».
>
> « *Quelque fois, c'était bien animé. On a eu des discussions chaudes. On disait, "vous voulez des ETP, ben expliquez-nous, pourquoi faire ?"* »
>
> ***Directrice adjointe de l'exploitation***

Ces tensions étaient présentes dès le lancement.

> « *Au début, c'était la vraie panique, pendant trois jours. On a reçu des centaines de demandes, sous toutes les formes, on n'y comprenait rien. Eux certainement que oui mais pour nous, ça n'avait aucun sens. Le comité a été là pour normaliser les demandes.* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***

Une directrice de centre confie son expérience des situations tendues :

> « *Quand t'as quinze mecs en face et pas de formateurs, il faut y aller, sinon c'est le pugilat. Il y a des notions d'urgence dans un centre. Il y a eu un moment très compliqué. Dans des formations où on est passé de 15 à 9 stagiaires, on a eu parfois des [comités] qui n'accordaient pas un CDD parce qu'on n'était pas au ratio attendu…Les neuf gars, ils sont là…* »
>
> « *Et donc ?* »
>
> « *…ce n'étaient pas les meilleurs moments de notre vie. C'est terrible. Pff... Parce qu'on ne fait pas du bon boulot, parce qu'on met tout le monde en panique. À un moment donné, il fallait détendre, on ne peut pas continuer à vivre comme ça. C'est vraiment difficile.* »

Ces situations d'urgence ont ressenti par plusieurs personnes :

> « *Après, il faut savoir jauger. Parfois, ça urge vraiment, ça peut péter à la figure, faut pas jouer. Des situations où le DRH m'appelle en CE "oui, faut qu'on lâche".*

Faut pas non plus que ça explose de partout non plus, ce n'est pas le but.»

Assistant RH

« *[Le RRH], il joue son rôle, il bloque, je n'ai pas de problème avec ça. Mais les régions doivent pouvoir aussi contester, le dire. Des fois, des gens sont dans des situations intenables à court terme. Les stagiaires sont là, un formateur devrait être mobile mais ne l'est pas. Qu'est qu'on fait ?* »

DRH national

Ce processus très formalisé a créé des tensions. Ainsi, les acteurs ont dû l'adapter afin de concilier les différents enjeux en présence.

2.2.4.2 L'évolution du comité au cours du temps

Entre novembre 2009 et la date de nos observations, le comité de validation des recrutements a fonctionné. Cependant, il a évolué au cours du temps. Deux éléments ont particulièrement fait l'objet de modification : les types de contrat concernés par l'obligation de validation (a) et la place du service RH dans le processus (b).

a) La décision de recourir aux CDD et à l'intérim redonnée aux régions

Comme nous l'avons vu précédemment, au départ, le comité gérait l'ensemble des contrats, du CDI à l'intérim. Cette gestion particulièrement rigide avait pour but de transmettre un message fort aux régions. Pour autant, la préoccupation de « ne pas bloquer la production » était difficile à tenir. Tout d'abord, la gestion du comité était très lourde. Il mobilisait deux à quatre personnes pendant une demi-journée à une journée toutes les semaines. Durant trois ans, cette procédure a été respectée, malgré une certaine lassitude des membres du comité. Le processus était, par ailleurs, très contraignant pour les régions. Les tensions évoquées précédemment se faisaient de plus en plus fortes. Un RRH témoigne :

« *Le [comité] avait fait son temps, les gens avaient appris. La logique économique a atteint ses limites. Nous, d'ici, on n'a pas les contraintes de terrain. Quand il y a 1500 CDD, le calcul mathématique peut aider à montrer que ça déconne mais quand on est un nombre raisonnable, ça devient plus fin.* »

La direction commence à céder. Courant 2011, la gestion de l'intérim est restituée aux régions. Les demandes intérims qui permettent de gérer les urgences n'ont plus besoin de passer par le comité de validation. En mars 2014, les régions récupèrent également les décisions concernant les CDD. Le comité de validation change alors de nom. Il devient un « *Dialogue de*

Gestion Responsable ». Le passage est clairement justifié par une critique du modèle de départ, considéré comme un « *système lourd et peu réactif* » et par la « *nécessité d'instaurer un dialogue nouveau et responsable* »[129]. Le directeur régional et son DRH sont donc garants des ETP CDD. Leur niveau est toujours encadré par le budget accepté par la direction générale.. Cette référence au cadrage national du budget est évoquée à plusieurs reprises. Le diaporama de présentation du dialogue de gestion responsable est limpide sur ce sujet :

> « *Les DR sont responsables des moyens humains mis en œuvre dans leur région (les directeurs de lignes métier dans leur périmètre), ceci dans le cadre des budgets 2014 alloués :*
>
> - *Les budgets sont définis en ETP moyens, jours d'intervention pour les itinérants, frais de fonctionnement pour les intérimaires / autoentrepreneurs…*
> - *Les budgets définis s'entendent dans le respect d'un équilibre produits/ charges contractualisé avec le DG.*
> - *L'évolution des effectifs CDI doit néanmoins s'inscrire dans le cadre des orientations nationales définies et dans une recherche optimisation équitable des moyens tant pour les fonctions « support » que pour les fonctions de production. »*

En effet, EtaForm cherche toujours à réduire ses effectifs. Si la responsabilité du recrutement des CDD revient aux régions, le Dialogue de Gestion Responsable fournit tout de même une marche à suivre, cherchant à privilégier au maximum la mobilité interne. Concernant les demandes de CDD formateurs, les régions doivent informer une plateforme nationale de leur besoin. Ainsi, la plateforme vérifie si des formateurs en sous-activité dans une autre région ou un formateur « itinérant » sont disponibles. Si ce n'est pas le cas, la région peut faire appel à de l'intérim ou un CDD. Pour les autres effectifs, le DR, le DRH et le directeur de la famille professionnel peuvent demander un avis au siège mais ce n'est pas obligatoire.

> « *Dans les faits, ils aiment bien demander un avis du siège. Si tu voyais le nombre de mails que je reçois du genre "C'est bon, vous êtes bien sûr qu'on est dans les clous ?"* »
>
> ***Assistant RH***

Concernant les CDI, le recrutement nécessite toujours l'accord du siège.

Une autre évolution peut être constatée dans le fonctionnement du comité de validation des recrutements. En effet, une place plus importante est accordée à la RH à partir de 2012.

[129] Extrait d'un diaporama de présentation du Dialogue de Gestion Responsable

b) Une nouvelle place pour la RH

Lors de son lancement en 2009, la direction confie la mise en place du comité à la direction de l'exploitation. Au départ, il n'y a donc pas de représentants RH. À partir de 2011, la responsabilité de l'outil commence à se poser. Un cadre RRH est recruté avec pour mission de se réapproprier le dispositif. L'assistant, responsable du suivi des demandes du comité, est transféré de la direction de l'exploitation au service RH.

Dès lors, le comité ne se réunit plus aussi systématiquement. Les recrutements CDI sont soumis à un double arbitrage, celui du DRH national et celui du directeur de la famille métier au niveau national, le tout étant toujours validé par le directeur général. La périodicité est mensuelle. Le rôle des acteurs est clairement défini :

> « *La DRH nationale :*
>
> *- Vérifie la cohérence avec le budget*
>
> *- Pilote l'instruction des décisions avec les familles métiers concernées*
>
> *- Formule un avis circonstancié*
>
> *- Notifie aux régions les décisions*
>
> *La famille métier instruit la demande au regard des orientations nationales. Elle informe la DRH de sa décision après avoir recueilli son avis.* »
>
> ***Document de présentation du nouveau comité de recrutement***

Grâce à nos observations, le rôle de chacun a pu être précisé : le rôle du DRH semble surtout être de piloter le processus et de se cantonner au rôle administratif de l'outil.

> Nous observons les multiples passages du DRH dans le bureau de l'assistant pour faire le point sur les demandes. Le DRH ne développe pas d'arguments propres. Il semble être l'intermédiaire entre les responsables des familles professionnelles et les acteurs ayant effectué une demande de recrutement. Des analyses RH, telles que la compétence ne sont pas investies.
>
> ***Observation continue sur les six semaines***

L'assistant RH confirme dans un entretien.

> « *La DRH ne peut pas arbitrer sur tous les métiers, on ne connait pas le métier. C'est plutôt la famille professionnelle qui s'en charge.* »
>
> ***Assistant RH***

L'avis donné sur chaque poste revient plutôt à la direction métier.

> « *Pour les formateurs, la direction des formations a des données très objectives. Ils sont capables de sortir les résultats précis par [groupement de métiers].* »
>
> ***Assistant RH***

Les acteurs RH ont une confiance dans ces données « objectives ». Ils s'appuient sur celles-ci ou y font référence régulièrement.

Observation continue sur les six semaines

La connaissance du métier semble passer par la mise en place de ratios, toujours utilisés. En tout cas, la responsabilité de l'avis est laissée à la direction métier, sans que la RH n'apporte une réelle valeur ajoutée dans l'analyse.

Le passage d'une gestion par la direction de l'exploitation au service RH soulève plusieurs questionnements. En effet, cela semble correspondre à l'importance prise par les thématiques des mobilités. Finalement, lorsqu'il ne s'agissait que de réduire les effectifs, les ratios utilisés par la fonction de production étaient suffisants. Désormais, la gestion de la mobilité nécessite une organisation spécifique confiée au service RH.

Cette description de l'outil permet d'évaluer la portée qu'il a eu sur les décisions de recrutement.

2.2.4.3 Le bilan : résultats formels et anticipations des comportements

Il est possible de dégager deux parties dans le bilan. Tout d'abord, le bilan chiffré fournit des repères sur la réalité effective du principe de « Non-Remplacement Systématique des Départs ». De plus, le comité s'inscrit dans un projet plus vaste d'évolution des comportements à EtaForm. Les acteurs ont été interrogés à ce sujet.

a) Le bilan chiffré

La partie chiffrée s'appuie sur un bilan confidentiel du comité effectué fin 2010 ainsi que sur des statistiques fournies par le service RH en charge du comité.

La volumétrie du comité varie entre 5000 et 6600 demandes au cours de la période 2010 et 2013 (en enlevant la partie relative à l'intérim qui ne passe plus par le comité à partir de 2011).

Après l'analyse de la demande de recrutement, plusieurs arbitrages sont officiellement possibles :

- le refus immédiat,

- le décalage, lorsque le comité demande des informations supplémentaires à la région,
- l'accord pour un recrutement interne,
- l'accord pour un recrutement externe,
- les données sont parfois marquées « *déjà en poste* ». Cela signifie que la région n'a pas attendu la validation du comité pour recruter. Cela concerne essentiellement les intérimaires.

Malgré le principe de « non-remplacement systématique des départs », le pourcentage de refus immédiat est faible. Il demeure inférieur à 15% sur l'ensemble de la période. Le pourcentage est un peu plus important pour les demandes CDI. En revanche, le décalage de recrutement est une donnée utilisable, notamment au début de la période 2009-2014. Les demandes de recrutements externes pour les CDI demeurent rares (246 en 2013, alors que le recrutement interne concerne 437 demandes). Le bilan du comité fin 2010 fait ressortir les avancées et les limites du dispositif.

> « *12 régions gagnent en productivité. Elles affichent toutes une progression de l'activité. Parmi ces 12 régions 4 affichent une augmentation de leurs ETP producteurs.* »
>
> « *10 régions enregistrent une baisse de l'activité. Parmi elles, six ne réduisent pas les ETP formateurs. […] Le risque d'un effet négatif de la mesure NRSD est possible pour les 4 régions qui gagnent en productivité malgré une baisse d'activité.* »

Plus que ces données qui demeurent insuffisantes, un impact réel peut être observé sur les comportements des acteurs.

b) Le bilan sur les comportements des acteurs

Avant 2009, les décisions sont décrites comme dénuées de réflexion économique poussée :

> « *La logique, c'était "j'ai besoin, je recrute", il n'y avait pas de réflexion sur la réelle productivité attendues, est-ce que je me pose les bonnes questions, est-ce qu'en m'organisant différent, je peux...* »
>
> ***Ancienne directrice de l'exploitation***
>
> « *La manière de demander a évolué. Il faut se baser sur des données et avoir un argumentaire musclé. Avant on ne demandait pas, enfin… c'était validé par une direction régionale quand même, ce n'était pas le centre qui décidait tout seul.*

Aujourd'hui, c'est bien sûr le directeur régional et ça passe au national, ça passe par des étapes, c'est très complexe. »

Directrice de centre

Cette évolution des réflexes de recrutement ne s'est pas faite immédiatement. L'ancienne directrice adjointe de l'exploitation nous confie :

« *Pendant un mois ou deux, on a eu des demandes vraiment farfelues. Mais, on leur demandait beaucoup d'infos : un prévisionnel, les coûts de fonctionnement, marge nette de l'action, on leur demandait de confirmer si c'était une offre structurelle ou conjoncturelle. Mais ils avaient tous les outils à côté. L'objectif, c'est de poser une habitude de réflexion, je ne recrute pas de CDI ou CDD dans n'importe quelles conditions, on voulait les faire réfléchir.*»

« *Pendant un mois, il y a vraiment eu des demandes fantaisistes. Parfois, c'était très drôle. On regardait et on disait, "mais attend, c'est quoi leur truc? Pourquoi ils nous demandent un CDD. Ils font 9 000 heures stagiaires / an alors qu'ailleurs ils en font 16 [référence à 16 000 heures stagiaires]".* »

Ancienne directrice adjointe de l'exploitation

Finalement, le maintien du comité et la rigueur du contrôle semblent avoir porté leurs fruits. Cette logique de réflexion semble intégrée par les entités.

« *Tout ça, pour aboutir, au moment où je suis partie à un truc où les gens disaient partout "oui mais ça nous a quand même bien servi, on ne réfléchit plus pareil, et même si le comité est supprimé, nous, on va continuer à faire ça".* »

« *Avant, ils [les responsables de région] ne savaient pas dire non. Maintenant, ils ont les arguments. En plus, les personnes de terrain avaient un confort pour dire non, de un parce qu'ils avaient les arguments et de deux parce qu'il y avait une instance au-dessus d'eux. Ils avaient donc un confort managérial qu'il n'avait jamais eu jusque-là.* »

Ancienne directrice adjointe de l'exploitation

Le DRH national et un RRH au siège confirment :

« *Cela a eu un avantage, c'est que les régions sont devenues matures.* »

DRH national

« *Les gens sont très frileux, mais, maintenant, ils connaissent l'environnement. Et puis le processus est contraignant. Ils doivent à chaque fois repasser par le siège.* »

RRH au siège

Les deux directrices insistent sur l'objectif de formation des équipes :

« *On était vraiment dans une logique de formation des managers sur la gestion de la masse salariale.* »

Ancienne directrice adjointe de l'exploitation

« *Cependant, on n'a pas tout réglé. On a réglé le... Le réflexe "j'ai besoin, j'embauche", ce n'est plus le réflexe de base. Et on a fait prendre conscience à tout le monde qu'il fallait absolument respecter les ETP, c'était absolument nécessaire.* »

Ancienne directrice de l'exploitation

L'enjeu de la réduction des effectifs est porté par tous les acteurs que nous avons rencontrés. Il transparait dans les discussions formelles et informelles.

Lors d'un repas à la cantine d'EtaForm, des personnels RH, et une responsable de la communication discutent d'un nouveau recrutement. Il ne semble pas vraiment connaître la situation particulière du terrain :

« Non mais c'est n'importe quoi ce recrutement ! On en avait vraiment besoin ? »

« On se bat sur chaque poste et là, des fois, on voit des trucs comme ça… [Soupirs]. »

Observation du 20 mai 2014

La pression du refus se diffuse dans toute l'organisation. Un DRH de région nous confirme que des comportements sont désormais anticipés.

« *Dans notre région, la stratégie est claire : demander le moins possible pour avoir. On veut montrer qu'on est sérieux. En local, on en bloque plusieurs.* »

La vigilance dans la gestion se diffuse aux différentes strates. Le rôle de contrôle du siège s'effectue également entre la région et les centres.

« *Les managers de formation, ils sont entre le marteau et l'enclume. Ils sont entre les formateurs qui ont des besoins et la DR qui peut dire non. Sur ce point-là, les managers de formation doivent être les gentils, quand nous on est les méchants.* »

DRH de région

D'ailleurs, le RRH partage son étonnement par rapport à la discipline des régions lorsque la gestion des CDD leur a été restituée :

« *Les CDD ont augmenté mais il n'y a pas eu d'explosion. Je n'y croyais pas forcément mais ça a plutôt marché. Les gens ont gardé les réflexes [du comité].*

> *L'idée, ce n'est pas de faire, c'est d'apprendre à faire faire. Ils sont adultes, ils gèrent leur région en bon père de famille.* »
>
> ***RRH au siège***

Cet outil a donc bien rempli les missions que ces promoteurs lui conféraient. Pour autant, au-delà du processus formalisé, des contournements ont vu le jour. Nous avons pu être témoin de certains.

2.2.4.4 Au-delà du processus, des brèches pour contourner le contrôle

Bien que le processus semble très encadré, différentes comportements nous paraissent le contourner. Tout d'abord, la position du demandeur a clairement une influence. Plusieurs acteurs nous confirment que l'importance de la personne qui demande le recrutement intervient largement dans la décision.

> « *Mais vous savez, c'est difficile de dire non à un [dirigeant d'une ligne métier] quand ils viennent vous voir.* »
>
> ***Assistant RH***

> « *Dans les faits, les [directeurs métiers] vont pleurer au DG qui donne un accord de principe. Ensuite, ils viennent nous voir. On dit non. Ils vont pleurer plus fort au DG et ils obtiennent leur recrutement.* »
>
> ***RRH au siège***

> La Direction Régionale de l'Ile de France se situe dans les mêmes bâtiments que le siège. La cohabitation est donc naturelle. Le DRH Ile de France, cadre respecté et DRH de la plus région la plus importante, passe régulièrement au bureau pour régler « directement » les blocages. Son statut, ainsi que sa capacité de conviction lui permet quelques facilités.
>
> ***Observation continue***

> Assistant RH : « Moi, il [DRH national] m'a dit non. »
>
> DRH Ile de France : « Ben, moi, il m'a dit oui dans mon bureau. [Soupirs].»
>
> Assistant RH : « Le problème, c'est aussi [Madame Muller][130], d'[EtaForm Transition][131], il faudra bien la mettre quelque part. »
>
> DRH Ile de France : « C'est pas mon problème ça ! Bon, je vais lui envoyer un mail. »
>
> ***Observation du 16 juin 2014, 10h12***

[130] Le nom a été changé.
[131] EtaForm Transition est une structure en cours de fermeture.

Le DRH national passe dans le bureau : « Où en est-on pour les postes [du DRH Ile de France] »

Assistant RH : « Il veut recruter 1 CDI. Le problème, c'est [Madame Muller], lorsque [EtaForm Transition] sera terminé, il faudra la placer. »

DRH national : « Mais qu'est-ce que qu'en dit [le DRH Ile de France] ? », Très embarrassé.

Assistant RH : « Ben lui, il veut ses postes. [Madame Thiriet][132]. est en fin de CDD, il a dû la renouveler, à la limite du légal mais là le contrat finit…»

DRH national : « On en reparle demain. Courage, fuyons ! »

Observation du 16 juin 2014, 15h48

Le recrutement sera bloqué quelques temps puis finalement accepté.

De plus, tout blocage du processus peut être dépassé par un « régime de faveur ». En effet, normalement, lorsqu'une demande est repoussée pour informations complémentaires, la région est censée attendre le prochain comité. L'assistant RH évoque quelques exceptions.

> « *Quand on fait une demande de compléments, ça décale la demande d'un mois, sauf si le directeur régional passe directement par le DG. Ça peut arriver.* »

Nous avons d'ailleurs repéré des divergences entre le processus formel et la réalité du terrain. L'assistant RH témoigne :

> « *Et puis bon, il [le DRH] est au siège, là ok [il vient de refuser une demande], mais quand on va en région, c'est différent. La dernière fois, [le DRH] est allé à Toulouse, le lendemain, le standard a explosé : "[Le DRH] m'a donné ça, [le DRH] m'a donné ci".* »

Finalement, l'aspect relationnel semble avoir parfois plus d'importance que le cadrage du processus. Ce cadrage prévoit d'ailleurs une exception. En effet, dans les statistiques du comité, le statut « *déjà en poste* » correspond à une « *personne déjà recrutée sans en avoir fait la demande* ». Ce non-respect des règles n'est pas être sanctionné selon l'assistant RH :

> « *C'est comme des DRH, qui ont un accord pour un poste sur un centre et ils nous disent "oui, ben je recrute sur un autre centre en fait". Mais ils ne comprennent pas que ça ne se passe pas comme ça un recrutement.* »

Assistant RH

Enfin, pour contourner la difficulté de recruter des CDI, certaines régions profitent de brèches laissées par le système.

La présence proche du bureau du responsable du comité nous permet d'observer un échange sur le sujet.

[132] Le nom a été changé.

Assistant RH : « Tu as recruté quelqu'un que tu n'aurais pas dû ! »

DRH Ile de France : « Comment ça ? Non, mais vous avez laissé la main sur le recrutement des CDD par les DRH de Région. Donc moi j'en profite. »

Observation du 20 mai 2014

L'assistant confirme cette situation en entretien.

« Après, certains RH ont trouvé une petite astuce. En effet, dans notre accord, il est écrit que les CDD sont considérés comme du personnel interne. La région peut donc faire une demande classique, avoir la réponse "ok pour recrutement interne" (autrement dit, sans augmentation d'ETP), recruter un CDD et le passer en CDI. De fait, les ETP augmenteront de un sans "recrutement externe". Après, c'est un DRH qui a bien lu son accord. On essaie de ne pas ébruiter cette astuce. »

Assistant RH

Par ailleurs, le suivi sur lequel s'appuie le comité est décrit comme dicté par une logique de justification, quelque peu en décalage avec la réalité du terrain.

« On est en ETP à date, pas en ETP moyen. On parle comptablement. On fait une photo en fin d'année, clic-clac, je dois avoir 9200 personnes. Je pouvais très bien avoir des gens sortis avant, des gens que j'avais réembauché tout de suite derrière... Ça gère simplement l'image comptable pour afficher un compte de résultat qui dise à la fin de l'année " vous nous aviez demandé 9200, on est à 9200". Généralement, on s'arrangeait pour être à 9195. Après, c'est un artefact. Ça ne répond qu'à une logique de budget, comptable, ça ne répond pas à une logique de gestion des ETP. »

Assistant RH

Le rapport de la Cour des Compte de 2013 rappelle d'ailleurs que la baisse des ETP production et de structure a été compensée par un recours important à l'intérim.

« Dans les faits, cette procédure a été largement contournée en 2009 et 2010 avec le recours à l'intérim dont les dépenses ont plus que doublé sur cette période, passant de 8,04 M€ à 18,42 M€, mais sans perdurer. »

Rapport de la Cour des Comptes, décembre 2013, p. 103

Synthèse de la partie 2.2

Les outils qui ont accompagné le plan de redimensionnement sont ainsi décrits. Dans un contexte tendu où la survie de l'organisation est en jeu, EtaForm a mis en place un ensemble d'outils de gestion permettant de chiffrer une cible à la baisse et de contrôler les évolutions des effectifs. Cette instrumentation a pesé sur l'organisation. En effet, le redimensionnement s'est appuyé sur des ratios agrégés qui n'intègrent pas forcément les contraintes du terrain. Ainsi, les acteurs ont cherché à concilier cette logique avec leur besoin, parfois en cherchant à contourner les processus formels. Puis, lorsqu'EtaForm a

réduit ses effectifs, certains acteurs l'ont poussé à souscrire à une seconde logique : la logique de maintien sous pression. Nous avons déjà observé la traduction de ce passage dans les évolutions du comité de validation des recrutements. Cette logique de maintien sous pression s'est de plus formalisée dans d'autres outils.

2.3 La logique de maintien sous pression (2012-2014)

Acculé par une situation financière très délicate, et des problèmes de gouvernance, EtaForm change de direction en juillet 2012. Le nouveau président, plus soutenu en interne, lance le plan de maintien. Sur le volet effectif, le plan conserve les tendances de réduction et de flexibilisation des effectifs. L'accent est cependant mis sur la mobilité des ressources humaines en présence. Ainsi, on a le sentiment d'être passé dans une seconde phase du pilotage des effectifs. Après avoir redimensionné l'organisation en s'appuyant sur des ratios de productivité, EtaForm cherche à maintenir la pression sur le niveau d'effectifs mais également à optimiser les emplois en présence. À l'instar de la présentation du plan de redimensionnement, il convient d'abord de présenter le volet effectif du plan de maintien (2.3.1). Le plan de maintien s'appuie sur des outils déjà existants, comme la construction budgétaire (2.3.2). Le plan prévoit également un tableau de suivi des effectifs (2.3.3) et d'autres outils plus qualitatifs (2.3.4).

2.3.1 La poursuite des réductions d'effectifs et le développement de la mobilité

À partir de 2013, le chiffrage et le pilotage des effectifs sont régis par le plan de maintien (2.3.1.1) et confirmés par le rapport de la Cour des Comptes (2.3.1.2).

2.3.1.1 Présentation du plan de maintien

Le plan de maintien s'inscrit dans un contexte toujours difficile. Le transfert aux régions demeure le bouleversement majeur qui a provoqué la crise.

> « *[EtaForm] traverse aujourd'hui une crise sans précédent, conséquence d'un changement brutal, mal préparé et non accompagné de son modèle économique. L'Association a dû faire face à une série de chocs : le transfert non préparé de la commande publique de formation aux régions et le changement des modalités*

> *d'achat, une mise en concurrence sur tous ses marchés et la déstabilisation du mode de prescription avec le départ des psychologues du travail à Pôle Emploi.* »
>
> ***Communiqué de presse du plan de maintien, 15 novembre 2012***

Tout comme le plan de redimensionnement, le plan de maintien n'est pas qu'un plan de réduction des effectifs. Il s'articule autour de dix chantiers :

> « *Proposer des mécanismes de régulation du système de formation professionnelle ;*
>
> *restaurer l'activité avec les Conseils régionaux ;*
>
> *réussir le développement sur le marché des entreprises ;*
>
> *s'ouvrir à des partenariats et à des coopérations ;*
>
> *se réformer pour répondre au besoin de l'individualisation des formations ;*
>
> *améliorer la compétitivité de son offre ;*
>
> *redéfinir le maillage territorial ;*
>
> *restaurer un management de proximité et un dialogue social de qualité ;*
>
> *retrouver une organisation au service de la mission éducative ;*
>
> *et alléger les structures et adapter les effectifs en fonction de l'activité.* »
>
> ***Communiqué de presse du plan de maintien, 15 novembre 2012***

Le dernier chantier concerne donc directement les effectifs. Le communiqué de presse précise :

> « *Des efforts très significatifs de compétitivité et de productivité seront réalisés avec un plan d'économie de 102 millions d'euros. La simplification de l'organisation, un plan de départs volontaires au siège, des départs à la retraite et une diminution du nombre de CDD en sont les principaux leviers. Il sera piloté trimestriellement sous la forme d'une GPEC active faisant l'objet d'un dialogue social permanent.* »

Pour autant, la rupture de ton avec le plan précédent est marqué. La partie du plan destinée aux centres porte un discours social. On y parle de « *vivre ensemble* », de « *plaisir à travailler* », de « *dialogue social* », etc.

Dans le document consacré aux évolutions de l'organisation, les missions de tous les acteurs de la région sont redéfinies. Ainsi, la fonction de DRH régional « *ne connait pas de changement significatif par rapport à la situation présente même si il (elle) renforce au-delà de ses missions actuelles, son implication dans les démarches d'accompagnement des projets professionnels des salariés* » (Plan de maintien, projet d'évolution des organisations, p. 9). Les missions dévolues s'articulent autour de la gestion administrative des ressources humaines, de l'appui aux opérationnels, de l'animation du dialogue social et enfin du développement des compétences et de la mobilité. Ce dernier point est particulièrement mis en avant. De son côté,

le contrôleur de gestion accompagne le directeur régional dans le pilotage économique et financier de la région. Plus généralement, les références au pilotage de la performance économique de l'organisation sont présentes dans les descriptions de tous les postes. Quelques exemples sont rapportés :

> « *Directeur de l'ingénierie et des formations […] Il (elle) veille à l'optimisation des ressources humaines et techniques pour répondre aux objectifs de performance économique.*
>
> *Le manager de formation […] Il (elle) contribue à l'optimisation du dispositif et gère les moyens qui lui sont alloués avec le souci de la performance économique.* »
>
> ***Plan de maintien, projet d'évolution des organisations, p. 5 et p. 14***

2.3.1.2 Le rapport de la Cour des Comptes de 2013

Au cours de la mise en place du plan de maintien, la Cour des Comptes rend un rapport qui accentue la pression sur les effectifs :

> « *La diminution trop lente des effectifs, la politique de gestion des ressources humaines insuffisamment rigoureuse (rémunérations, primes et avantages en nature très favorables), la mobilité insuffisante des personnels, en particulier des formateurs, qui représentent aujourd'hui moins de la moitié des effectifs, ainsi que la réduction tardive des charges de fonctionnement ont également contribué à dégrader les comptes [d'EtaForm].* »
>
> ***Rapport de la Cour des Comptes 2013, p. 11***

Le rapport aboutit à douze recommandations dont quatre destinées directement à la gestion d'EtaForm :

> « *7. poursuivre les efforts de réduction des effectifs administratifs, en particulier au siège d'[EtaForm] ;*
>
> *8. développer toutes les opportunités de mobilité favorisant l'adéquation des effectifs opérationnels à une activité rentable ;*
>
> *9. encadre les rémunérations et les avantages liés, en cohérence avec la grille établie :*
>
> *10. réduire les délais de facturation, tout en renforçant le contrôle des procédures.* »
>
> ***Rapport de la Cour des Comptes 2013, p. 13***

Le rapport donne des précisions en s'appuyant sur un ratio entre le nombre de formateurs et l'effectif global.

> « *La répartition des effectifs [d'EtaForm] révèle une disproportion singulière entre les personnels administratifs et les formateurs. Les formateurs ne représentent désormais que moins de la moitié des effectifs [d'EtaForm]: au 30 septembre 2013,*

> *cette part s'élevait à 47,19 % des ETP seulement. Cette proportion, notoirement insuffisante, met bien en lumière le poids des structures, notamment centrales qui grèvent la performance [d'EtaForm].* »
>
> ***Rapport de la Cour des Comptes 2013, p. 11***

Lors de la rencontre entre la direction et les sénateurs, à la suite du rapport, le président d'EtaForm insiste :

> « *Mon idée est plutôt de faire maigrir les fonctions centrales, au siège.* »

Le rapport évoque également le principe de « non-remplacement systématique des départs ». Dans les faits, le non-remplacement n'est pas systématique mais suivrait des niveaux définis, provenant d'autres entreprises.

> « *Les principales difficultés de mise en œuvre de cette procédure de non remplacement résident dans la ventilation des départs entre les formateurs pour lesquels un taux de renouvellement de 80 % est théoriquement appliqué, contre un taux de 5 % pour les non- formateurs (hors- siège), sans que soit apporté d'éléments précis sur les critères choisis pour retenir ces pourcentages. [EtaForm] indique s'être inspirée de mesures précédemment déployées dans de "grandes entreprises".* »
>
> ***Rapport de la Cour des Comptes 2013, p. 106***

À l'instar d'autres ratios utilisés dans la restructuration d'EtaForm, les acteurs demeurent extrêmement flous sur leur origine.

Outre le niveau des ETP et la structure de l'effectif, la mobilité des salariés est un sujet privilégié.

> « *La mobilité des formateurs constitue en outre un facteur clé pour favoriser un rééquilibrage entre les effectifs de structure et de formation, en fonction des besoins identifiés localement. Or seuls 100 d'entre eux ont été concernés par les aides à la mobilité entre 2010 et 2013.* »
>
> ***Rapport de la Cour des Comptes 2013, p. 108***

Finalement, les préconisations du rapport font écho aux priorités fixées par le plan de maintien. **Il s'agit de poursuivre les réductions d'effectifs en se concentrant sur ceux de la structure, notamment au siège, puis de développer tous les leviers pour optimiser l'utilisation des ressources.** La mobilité et le développement du personnel itinérant s'intègrent à cette problématique. Dans cette évolution, le rôle des acteurs est questionné, particulièrement pour la fonction RH et pour le contrôle de gestion. D'après les éléments du plan, la RH poursuit ses missions classiques et développent le pilotage de la mobilité des ressources. Le contrôle de

gestion, toujours chargé de suivre le résultat et ses composantes, notamment les charges du personnel, se développe au niveau régional.

2.3.2 La construction du budget des effectifs

Le plan de maintien se réapproprie des outils qui avaient été défaillants les années précédentes. En effet, à la suite des désordres d'après 2009, plusieurs exercices budgétaires n'avaient pas été formalisés. La direction cherche à relancer les processus habituels afin d'intégrer EtaForm dans une dynamique plus sereine. L'outil budgétaire est remis à jour. L'exercice de 2014 est le premier à se dérouler normalement depuis 2009. La construction du budget d'effectif se décompose en plusieurs étapes : les accords « *pool bancaire* » – CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle), le cadrage du directeur général, la préparation de la réunion de contractualisation et enfin la réunion de contractualisation.

2.3.2.1 Les accords pool bancaire – CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle)

Afin d'emprunter des moyens pour assurer sa survie, EtaForm a été contraint de conclure des accords avec le CIRI et un « *pool bancaire* ». Ces accords cadrent de manière précise les orientations d'EtaForm pour les années suivantes. D'après le directeur financier, les partenaires s'accordent sur un niveau de chiffre d'affaires et un niveau de charges globales :

> « *On a un scénario d'évolution du chiffre d'affaires, des charges et de l'EBE, année après année. Et on est menacé si on ne respecte pas chacune des références chaque année. Ce sont des montants en euros. On était censé faire 19M d'EBE en 2014 et 61 en 2015. Et le 19M, c'était même écrit que c'était 798M€ de CA et X de charges. Après, il y a possibilité de renégocier mais c'est complexe.* »
>
> ***Directeur administratif et financier***

Ces références de niveau de charges ne se formalisent pas par un niveau d'ETP précis :

> « *C'est presque curieux, mais formellement, il n'y a pas de contraintes d'effectif. Il n'y a une contrainte que sur l'EBE et ses composantes (les charges d'une part et le chiffre d'affaires d'autre part). [...]Et on est menacé si on ne respecte pas chacune des références chaque année.* »
>
> ***Directeur administratif et financier***

Sans avoir les données précises à ce sujet, il est possible d'imaginer que ce pilotage en grande masse s'appuie sur des indicateurs généraux tels que le pourcentage de charges par euros

de chiffre d'affaires ou encore un ratio d'EBE / chiffre d'affaires. Il permet dans tous les cas d'obtenir les grands équilibres financiers souhaités.

2.3.2.2. Le cadrage de la direction générale

Une fois que les équilibres financiers sont négociés, le directeur général et le directeur administratif et financier se sont chargés de les retranscrire en un volume d'emplois. Le DAF explique :

> « *Moi, je connaissais les contraintes données sur les grands équilibres budgétaires, contraintes qui ne sont pas définitives, il y a toujours de la marge de manœuvre, de la marge d'interprétation. On a eu des échanges avec le directeur général pour savoir comment traduire ces contraintes techniquement et à un moment, on s'est dit qu'il fallait arriver à un niveau d'effectif moyen de tant. C'est un objectif qui nécessite une baisse non négligeable et les managers qui allaient préparer des projets de budget n'allaient pas spontanément dans leur demande proposer quelque chose dont la somme serait cohérente avec ce qu'on voulait. Il fallait donc leur donner un truc en amont.* »
>
> « *Comment on est arrivé à trouver le total des effectifs, ben de façon à faire avec des contraintes d'exploitation. On avait fait des hypothèses de chiffre d'affaires, avec les hypothèses de chiffre d'affaires, on voit les niveaux de charges qu'il faut pour arriver à l'excédent brut d'exploitation. Ayant les hypothèses de charge, on voyait les hypothèses d'effectif. C'est un peu rustique mais on ne s'en sort pas trop mal.* »
>
> ***Directeur administratif et financier***

> « *Il a un budget, qui est dans le plan de refondation, par tranche annuelle. Il a une gouvernance qui lui dit, 2015 c'est 800 millions de CA et un EBE de 50-60 millions et un effectif de 8300 ETP. Lui, quand il a fini les discussions avec les 22 DR et les directions centrales, faut que ça fasse ça. Il ne doit pas avoir à accorder plus de 8300 ETP, c'est très compta. Aujourd'hui, on est à 8500 ETP.* »
>
> ***Directeur de région Ile-de-France***

Le DAF, tout comme d'autres acteurs rencontrés, insistent sur la contrainte qui pèse sur EtaForm au regard du respect de ses obligations. Un suivi est d'ailleurs prévu afin de vérifier le respect des équilibres.

> « *Dans le contrat, il y a une clause qui dit qu'on se revoit tous les six mois. Si les références ne sont pas faites années après années, formellement, tout tombe, on peut*

être mis au pilori. Ce n'est pas exactement comme ça que ça se passe mais…Si une référence n'est pas respectée, on discute. »

« *Bon, ils n'aiment pas qu'on baisse les cibles de chiffre d'affaires, dans ce cas-là, ils essaient de nous pousser à faire des économies. S'ils voient qu'on ne peut pas en faire tout de suite, ils poussent à en faire beaucoup l'année d'après. Après, selon l'ampleur des écarts, il y a des travaux plus ou moins approfondis.* »

Directeur administratif et financier

Une fois la cible d'effectif global, il s'agit de répartir entre les différentes entités de l'organisation. Bien que la répartition demeure en ETP agrégés, les grandes masses commencent à se décliner dans les entités plus locales.

« *On a discuté avec le directeur général de la répartition par grands paquets, typiquement le siège, versus les régions. Je lui ai indiqué, mais il y pensait assez spontanément, avoir un exercice avec chacun des responsables des directions du siège pour discuter en bilatéral du sujet. Ce qui a permis d'identifier ce qui allait se faire dans les régions. Et ensuite, il y a eu un dernier sujet qui a été de répartir entre les régions, et ça, c'est le DG qui s'en est occupé tout seul.* »

Directeur administratif et financier

Une fois le cadrage de la direction générale posé, il s'agit de lancer le processus de construction des cibles dans chaque entité et particulièrement dans les régions.

2.3.2.3 Les réunions de contractualisation avec les régions

Les réunions de contractualisation sont des réunions dans lesquelles chacune des régions négocient les budgets avec le siège, particulièrement le niveau d'ETP.

Tout d'abord, le directeur général transmet[133] à chaque directeur un premier cadrage ETP moyen annuel. Cette cible s'appuie sur les éléments du DAF, ajustés par la connaissance que le DG a des régions. Pour 2014, le chiffre globalisé correspond à une réduction de 220 ETP sur l'ensemble des régions.

De leur côté, les équipes régionales construisent leur budget. Bien que les démarches puissent être spécifiques suivant la région (notamment le rôle du contrôleur de gestion), la construction demeure dans le même esprit. Dans un premier temps, les équipes régionales prévoient l'activité en se basant sur les marchés déjà gagnés et des probabilités concernant les appels d'offres en cours. Dans un second temps, il s'agit de faire correspondre le volume d'activité prévu à un nombre d'ETP. Tous les acteurs ont évoqué l'utilisation de ratios. On peut

[133] Mails datés du 21 octobre 2013.

distinguer les ratios afin de chiffrer le nombre de formateurs et ceux pour les personnels de structure.

> « *On part d'une activité et on utilise les "ratios schwartiens" [référence au responsable du comité de redimensionnement]. En gros, c'est 15000 HTS [heures travaillées stagiaires] par formateur. Ça peut changer par [groupement de métiers].* »
>
> ***DRH de région***

> « *Ensuite, nous utilisons des normes de production. Elles sont différentes par [groupement de métiers]. Par exemple, pour le secrétariat, un formateur fait plus d'HTS qu'en conduite routière où il y a un formateur pour 4 stagiaires. Chaque [groupement de métiers] a son ratio de productivité.* »
>
> ***DRH de région***

> « *On a un rapport, dans un premier temps, je dirai mécanique. On sait que 1 ETP formateur, par exemple, je dirai a minima 150K€ de CA.* »
>
> ***Directrice de centre***

> « *On s'appuie sur des ratios cibles qui ont été définis dans un travail il y a quelques années : nb d'HTS/ETP, un chargé de clientèle / X CA, etc.* »
>
> ***Contrôleur de gestion régional***

Pour les personnels de structure, les ratios semblent moins formalisés.

> « *Après, c'est une règle de 3. Pour les structures, on fait X heures, c'est X administratif, c'est du contrôle de gestion.* »
>
> ***DRH de région***

> « *Tout confondu avec les personnels d'une direction c'est 100 kilo€ par tête de pipe.*»
>
> ***Directrice de centre***

> « *Pour les non-formateurs, il n'y a pas de normes de productivité. On est dans une situation de baisse des effectifs dans le cadre du non-remplacement des effectifs de structure. On peut bien sûr jouer sur la baisse de la masse salariale. On regarde la Masse Salariale Structure / Masse Salariale Globale. Dans le cadre du [plan de maintien], la demande du siège est une réduction de ces effectifs.* »
>
> ***DRH région***

La provenance de ces ratios a été l'objet de nombreux questionnements formels et informels.

> Toutes les opportunités pour interroger la provenance de ces ratios ont été saisies. Pourtant, les acteurs n'ont jamais de réponse claire. Ils paraissent même quelque peu embarrassés. Les ratios sont souvent rattachés à des recherches dites

> « objectives » mais pour lesquelles les acteurs n'ont que peu d'information. À EtaForm, les acteurs renvoient régulièrement au travail sur les ratios mis en place dans le cadre du comité de redimensionnement décrit précédemment.
>
> ***Observation continue***

De plus, plusieurs acteurs évoquent des niveaux de ratios qu'ils utilisent alors qu'ils ne sont pas formalisés pour toute l'organisation. En effet, la référence du kilo d'euros par formateur est passée de 120 à 180 suivant les acteurs (et les groupements de métiers). Nous n'avons trouvé aucun document officiel qui transmet d'information à ce sujet. Seuls les travaux du comité d'accompagnement du redimensionnement de 2010 sont parfois cités. Finalement, tout le monde utilise le même ratio mais n'a pas forcément la même référence du standard à utiliser.

Les acteurs justifient leur utilisation pour obtenir des repères.

> « *C'est un ratio de base, de toute façon, on doit s'en sortir avec des ratios, sinon, on ne sait pas où on va.* »
>
> ***Directrice de centre***

> « *Alors des gens diront qu'ils ne sont plus à jour, qu'ils sont dépassés mais ça donne quand même une vraie indication.* »
>
> ***Contrôleur de gestion régional***

Pour autant, ils ne s'arrêtent pas à ces ratios.

> « *Ensuite, on regarde notre constat d'effectif. On ne part pas de rien quand même…On se demande donc quels moyens supplémentaires a-t-on besoin ?* »
>
> ***DRH région***

> « *On peut déjà dire, on est un peu haut en CDI donc on ne bouge plus. On est peut-être un peu bas mais on sait qu'on va avoir besoin d'une enveloppe CDD, il y a toujours besoin de cette enveloppe, il y a des gens absents, malades, des gens qui partent. À partir de là, on travaille une enveloppe CDI et une enveloppe CDD.* »
>
> ***Directrice de centre***

Une réunion est prévue entre les différents personnels de direction de la région. Les discussions permettent de développer plus d'éléments qu'un ratio généraliste. En effet, selon le groupement de métiers, les ratios peuvent varier. La réunion permet aux responsables régionaux d'échanger. Le DRH régional intervient pour fournir les effectifs réels, les éléments de masse salariale prévisionnelle, les frais du personnel, les remboursements potentiels et les sommes afférentes aux départs. À ce stade, sa contribution est surtout technique. Le contrôleur de gestion apporte des analyses concernant les ratios de productivité.

Ainsi, les différents acteurs de la région se mettent d'accord sur une proposition de budget à aller défendre au siège lors d'une réunion de contractualisation. Durant cette réunion, chaque acteur joue un rôle bien défini : au niveau du siège, le directeur général et le contrôleur de gestion du siège sont les deux acteurs principaux. Le directeur général challenge à la baisse les régions en s'appuyant sur les ratios couramment utilisés (CA / effectif ; effectif structure / effectif global).

> « *Le siège cherche à comprendre la situation de la région puis cherchent à questionner. On parle à ¾ de l'activité et à ¼ sur les charges. Finalement, ils peuvent soit challenger, soit reconsidérer les hypothèses.* »
>
> ***DRH régional***

Le contrôle de gestion national a de son côté préparé le dossier antérieurement en se focalisant sur l'évolution de la masse salariale et des ETP. Le service RH est absent de ces réunions.

> « *Moi, j'avais été convié il y a deux ans aux réunions budgétaires mais je n'y suis pas allé. Certains te diront que la DRH doit y être, mais bon ce n'est pas mon avis. Ils se basent sur le chiffre d'affaires. Nous, on va aller marquer notre territoire ? J'ai d'autres choses à faire.* »
>
> ***RRH au siège, responsable du suivi des effectifs***

Le DRH ne participe pas à la réunion mais il s'en justifie de manière quelque peu paradoxale :

> « *Je ne viens pas dans les réunions de contractualisation parce que j'ai la même vision que le DG. Je demanderai juste au DRH région de me prévenir s'il y a quelque chose de particulier. Le DG, sa contrainte, c'est de tenir le budget. À la limite, moi, je suis pour avoir un peu de mou pour plus de fluidité. Si tout le monde respecte les budgets dans une boite, c'est la paralysie.* »
>
> ***DRH national***

Lors de la réunion de contractualisation, les responsables de régions discutent avec ceux du siège.

> « *Une conférence budgétaire, ça dure entre 3 et 5 heures. Chacun défend sa position, argumente. Après, tout dépend du CA, si le CA augmente, on corrige les choses. Le DG regarde les grands équilibres par rapport au CA.* »
>
> ***Contrôleur de gestion régional***

La phase de négociation est décrite par le directeur régional d'Ile de France comme du « marchandage de tapis ».

> « *Ce 4 là, [référence au nombre d'ETP gagné par le DR], c'est de la négo pure, marchand de tapis. On peut chercher à objectiver ça mais après on s'en fout. Il [Le DG] a rationalisé un truc mais…c'est parce qu'il devait trouver un argument pour me lâcher. Pas que ce soit "parce que c'est toi"… Moi, j'avais demandé plus, j'avais demandé 700, j'avais argumenté, avec des ratios. Après, c'est marchand de tapis. Il n'a pas trouvé les arguments pour m'en enlever. Je n'ai pas été assez convaincant pour en avoir plus.* »
>
> « *On a fait des équations, une maquette, où on a dit, on compte comme ça, machin, développement du chiffre d'affaires, faut des commerciaux en plus, tout ça* » *(ton de l'humour)* « *mais ça n'a pas de sens, ça n'a pas de sens, ça ne suffit pas à expliquer, c'était juste parce qu'à un moment, psychologiquement, il faut qu'il ait le sentiment qu'il a fait le boulot jusqu'au bout, qu'il a bien négocié et qu'il a tiré un maximum de ce qu'il pouvait.* »
>
> « *Oui, on utilise tout ce qu'on peut. C'est de la négo, ce n'est pas un exercice mécanique.* »
>
> ***Directeur régional***
>
> « *Chaque région se prend une marge de manœuvre avant d'y aller. C'est un jeu, c'est le jeu national. Plus on sert la vis, plus il y a ce jeu-là aussi. On est dans une situation à risque donc ils essaient de gratter des trucs à droite et à gauche.* »
>
> ***RRH***

Malgré la formalisation du processus, plusieurs acteurs confirment que toutes les décisions ne sont pas prises lors de la réunion de contractualisation.

> « *Tout ne se décide pas pendant la conférence budgétaire. Pourquoi ? Parce qu'on cherche à éviter la bataille du chiffre. Là, on confronte deux copies et l'idée, c'est de sortir avec une copie partagée.* »
>
> ***Contrôleur de gestion régional***
>
> « *Il n'y a qu'une seule réunion par région mais il arrive que des arbitrages se finalisent de manière informelle par mail ou téléphone.* »
>
> ***Contrôleur de gestion siège***

La récolte des données nous permet d'évaluer l'importance de la négociation. La première cible du DG prévoyait une réduction de 220 ETP sur les régions. Après négociation, la réduction est fixée à 144, soit une correction de 76 ETP. Ces chiffres nous confirment que le plan de maintien, s'il garde une place importante pour la réduction contrainte, a ouvert la voie à une négociation plus souple que le plan de redimensionnement.

> « *En période d'arbitrage comme en 2013, sous le plan [de redimensionnement], il n'y a pas vraiment eu de négociation. Les propositions des régions n'étaient pas*

> *conformes. On a été obligé d'imposer une décision du siège, de faire basculer des effectifs CDI en CDD.* »
>
> ***Contrôleur de gestion siège***

La description de la construction de la cible d'effectif dans le cadre du budget nous permet d'identifier les contraintes que les acteurs prennent en compte. Les équilibres financiers servent de base au chiffrage de la cible. Puis, des ratios relativement standardisés sont utilisés à tous les échelons bien que les niveaux acceptés de ratios ne soient pas formalisés dans l'entreprise. Enfin, une marge de manœuvre est laissée pour que les acteurs des entités puissent ajuster la cible initiale.

2.3.3 LE SUIVI DES EFFECTIFS EN RÉGION ET AU SIÈGE

La cible définie amène une contrainte pour la grande majorité des régions. En effet, au regard de la situation, il s'agit soit de réduire les effectifs, soit d'augmenter le chiffre d'affaires sans recruter dans les mêmes proportions. Cette contrainte nécessite d'instaurer des outils de suivi pour les entités. Ces derniers ont évolué au cours du temps. Avant avril 2012, le suivi des effectifs s'effectue au moyen de fichiers Excel. Selon les acteurs, le processus est lourd et ne se fait qu'une fois par an. Depuis avril 2012, l'outil « SimuRH » a été implanté. Développé en partenariat avec un prestataire externe, il offre de nouvelles fonctionnalités très différentes. Si on se limite au suivi des effectifs, SimuRH permet aux entités, aux régions notamment, de contrôler les ETP, la masse salariale ainsi que tous les éléments de sa composante. En pratique, ce contrôle des effectifs est réalisé au niveau régional (2.3.3.1) et directement par le siège (2.3.3.2).

2.3.3.1 Le suivi au niveau régional

Au niveau régional, le DRH est un premier acteur important. Il s'appuie sur les deux modules de SimuRH, son outil de référence. Le premier module permet d'effectuer des simulations. Ainsi, il est capable d'estimer l'évolution de la composition de la masse salariale au regard des évolutions d'effectifs. Le rôle du DRH est alors d'ordre technique.

> L'observation de l'utilisation de SimuRH par le DRH de Bretagne montre une connaissance technique précise de l'outil. Il maitrise par exemple la manière de récupérer chaque détail de la masse salariale ce qui permet de simuler des changements de contrat, de préparer un départ en retraite, de modifier le statut d'un salarié, etc. L'utilisation par le DRH s'apparente plus à un outil de suivi

> administratif du personnel qu'à un outil de pilotage stratégique des effectifs. Pour autant, cet outil sert de base pour extraire les effectifs en présence et effectuer des suivis en comité de direction par exemple.
>
> ***Observation du 26 mai 2014***

Le DRH maitrise ainsi parfaitement l'ensemble des éléments de la masse salariale. Le second module a été créé à partir d'avril 2012. Il permet de suivre les éléments réalisés concernant les ETP, la masse salariale, les frais de personnel, les dépenses d'intérim, les retours de de sécurité sociale et la consommation des ressources des formateurs itinérants. Avant 2012, le suivi se faisait sur des fichiers Excel. L'assistant RH se rappelle de l'utilisation.

> « *Ce n'était pas du tout pratique…On faisait le suivi une fois par an.* »
>
> ***Assistant RH***

Désormais, le DRH a accès à l'ensemble des informations chiffrés concernant l'effectif de sa région, et ce, mois par mois. L'un des initiateurs du projet de nouveau module affirme l'importance de gérer désormais la masse salariale, et non seulement les ETP.

> « *Aujourd'hui encore, on gère beaucoup par l'ETP mais on évolue vers la masse salariale pour des raisons évidente de budget. Avant la masse salariale, c'était juste le suivi du contrôle de gestion mais petit à petit, cela s'est développé. Ça s'est traduit notamment dans SimuRH : avant, on ne parlait que d'ETP, puis d'ETP + éléments stables, puis enfin tous les éléments de masse salariale. C'est bien sûr lié à l'évolution de l'environnement. Avant, avec la subvention… Maintenant, on réfléchit en termes de charges, et les charges du personnel, c'est 75% de nos charges* ».
>
> ***Assistant RH***

De son côté, le contrôleur de gestion en région a un rôle plus général dans le suivi du pilotage économique de la région. Les ETP sont évoqués clairement dans le cadre des comités de direction régionaux, habituellement une fois par mois. Le contrôleur de gestion a « *le devoir d'alerter le directeur régional* » (entretien avec un contrôleur de gestion régional).

Au regard de ce suivi, des décisions peuvent être prises en régions. En cas de dépassement, les directeurs régionaux décident souvent de « *bâcher le poste* », c'est-à-dire de décaler le recrutement de quelques mois.

Au niveau national, d'autres dispositifs de suivi permettent de maintenir la vigilance.

2.3.3.2 Le suivi au niveau national

Le siège porte également un regard sur les effectifs de la région dans le cadre des *business revues*. Elles sont organisées par le directeur général toutes les six semaines. Le suivi des

effectifs était auparavant effectué sur les ETP globaux nationaux. Désormais, le service RH transmet le document de suivi par région. Le tableau 21 en est un extrait.

TABLEAU 21 - TABLEAU DE SUIVI DES EFFECTIFS PAR RÉGION UTILISÉ AUX *BUSINESS REVUES*

mensualisation par région ETP 2014		Total Budget annuel	Total Réalisé à date	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
TOTAL	**Total Contrat**	**8 526**	**8 537**	**8 515**	**8 540**	**8 556**	**8 543**	**8 534**	**0**	**0**
	CDD	722	971	902	949	978	1 006	1 021	0	0
	CDI	7 804	7 566	7 614	7 591	7 578	7 536	7 513	0	0
Total fonctions centrales (CSP, International ...)	Total Contrat	**666**	**627**	**630**	**629**	**628**	**626**	**623**		
	CDD	43	23	26	25	23	20	19		
	CDI	623	604	604	604	605	606	604		
Régions	**Total Contrat**	**7 085**	**7 182**	**7 166**	**7 191**	**7 200**	**7 185**	**7 169**	**0**	**0**
	CDD	647	913	850	895	919	945	955	0	0
	CDI	6 438	6 269	6 316	6 296	6 281	6 241	6 214	0	0
ALSACE	Total Contrat	**258**	**276**	**274**	**273**	**275**	**277**	**279**		
	CDD	19	53	50	51	53	54	58		
	CDI	239	222	224	222	222	222	222		
AQUITAINE	Total Contrat	**290**	**294**	**294**	**299**	**294**	**294**	**290**		
	CDD	29	42	39	44	42	43	42		
	CDI	261	252	254	255	252	250	248		
AUVERGNE	Total Contrat	**205**	**212**	**212**	**213**	**212**	**212**	**210**		
	CDD	23	31	31	31	31	31	30		
	CDI	183	181	181	182	181	181	180		
BOURGOGNE	Total Contrat	**188**	**189**	**187**	**185**	**189**	**191**	**191**		
	CDD	16	26	24	24	28	27	27		
	CDI	172	163	163	161	161	164	165		
BRETAGNE	Total Contrat	**450**	**480**	**480**	**489**	**486**	**476**	**471**		
	CDD	37	75	74	84	79	71	68		
	CDI	413	405	406	405	407	405	403		
CENTRE	Total Contrat	**315**	**313**	**304**	**306**	**313**	**320**	**323**		
	CDD	27	33	22	25	32	40	46		
	CDI	288	280	282	281	281	280	277		
CHAMPAGNE-ARDENNE	Total Contrat	**250**	**245**	**249**	**248**	**242**	**242**	**243**		
	CDD	18	24	25	25	23	21	26		

En cas de dépassement, le service RH au siège alerte les DRH régions. Dans les faits, la région est souvent déjà au courant de la situation. Le contrôleur de gestion au siège, chargé spécifiquement des ETP et de la masse salariale, a également le devoir d'alerter le directeur général en cas de dépassement. Ce double cadrage permet d'évoquer régulièrement le niveau d'effectif et en cas d'alerte de proposer des plans d'action.

Enfin, le suivi des effectifs a une place prépondérante dans l'évaluation individuelle des directeurs régionaux. Le « respect du plafond ETP moyens annuels » est le troisième des six indicateurs d'évaluation.

> « *Vous recevrez rapidement et de manière individualisée vos trois premiers objectifs quantitatifs (CA / EBE – ETP – CA entreprises / CA total).* »
>
> ***Extrait d'un mail envoyé par le directeur général aux directeurs régionaux***

Sur la période 2009-2014, une augmentation de la précision et de la régularité du suivi des effectifs à EtaForm est observée. Cela se traduit de deux manières. Tout d'abord, les outils en place se sont développés. Cela est le cas pour l'ERP de suivi. Par ailleurs, les outils se sont multipliés aux différents niveaux de l'organisation. Un suivi annuel par le siège laisse place à

des suivis mensuels en régions et au siège. De plus, des acteurs variés ont vu leurs missions orientées vers le pilotage des effectifs. La définition des missions de chaque poste de la nouvelle organisation ainsi que le développement du contrôleur de gestion en région en témoignent. Ces éléments aboutissent à une situation où le niveau d'effectif, appréhendé sous ces aspects comptables, est l'un des principaux points de vigilance pour la majorité des acteurs de l'organisation. Le réflexe « *j'ai besoin, j'embauche* » ne semble plus d'actualité. En parallèle du maintien sous pression du niveau quantitatif des effectifs, l'optimisation des ressources en présence prend une place plus importante. Les notions de mobilité interne et de développement des compétences se développent de manière plus approfondie. L'instauration de plusieurs processus de suivi davantage qualitatif des effectifs s'inscrit directement dans cette tendance.

2.3.4 LE LANCEMENT D'AUTRES OUTILS PLUS QUALITATIFS

D'autres outils plus qualitatifs commencent à être mis en place. Les revues RH semblent être fonctionnelles selon les acteurs (2.3.4.1) alors la fiche veille de compétences n'est pas utilisée (2.3.4.2).

2.3.4.1 Les revues RH

La revue RH est pilotée par un service spécifique du service RH. Lancée en 2014, elle permet de présenter l'ensemble des ressources humaines d'EtaForm, à chaque niveau de l'organisation, afin de prévoir les évolutions de l'organisation en fonction de ses grands enjeux. En pratique, la revue se traduit par des réunions de travail rassemblant les managers d'un centre et le DRH concerné. Puis, les personnes chargées du pilotage du dispositif organisent une ou deux journées avec l'ensemble du staff régional (directeur régional, directeurs de centre, DRH). Ces journées s'appuient sur un rapport qui fait le point sur le personnel et présente une matrice SWOT par région. L'approche est qualitative. En effet, une partie de la réunion est consacrée à la présentation des forces et des faiblesses générales des ressources humaines de la région. Puis, le cas de chaque salarié des classes 13 et plus[134] est exposé. Les problématiques évoquées sont donc d'ordre divers : problématiques d'évolution des effectifs et des compétences, gestion des carrières, problématiques spécifiques sur des salariés, etc.

[134] Représentant les cadres supérieurs de la région.

> « *C'est un moment d'échange, de construction de réponses partagées, de prise de décision collective et de suivi de plans d'action.* »
>
> ***Extrait du Kit Revue RH 2014***

> « *Les directeurs de centre nous présentent leur matrice SWOT et tout ce qu'il y a d'humain, voilà, les risques humains.* »
>
> ***Responsable du pilotage des Revues RH***

L'optimisation de la productivité y est clairement abordée, les réunions permettant d'échanger sur les opportunités de réduire les effectifs.

> « *Un manager de formation qui annonce son départ à la retraite, c'est est-ce qu'on le remplace ou pas ? J'ai eu le cas-là, en Pays de la Loire, on a deux managers de formation qui partaient, on a décidé de ne pas les remplacer. Ça se discute aussi à ce moment-là, alors que ce n'était pas forcément prévu au départ.* »
>
> ***Responsable du pilotage des Revues RH***

L'approche qualitative est justifiée, d'après la responsable, par un excès de l'approche par les ratios.

> « *Des standards ont été lancés lors du plan [de redimensionnement], par exemple une assistante technique pour 2000 stagiaires. Oui, sauf que si on fait ça, on ne regarde pas l'humain derrière. Sauf qu'on avait oublié de regarder l'activité de l'assistante technique et la compétence de l'assistante technique. C'est clair, il y a des chevaux et des formules 1. Et il faut aussi prendre en compte ça, et les tableaux ne prennent pas ça en compte. Il y avait une deuxième chose pas prise en compte, c'est qu'en même temps qu'on passait sur ce type de gestion, on a oublié de prendre en compte qu'on passait en appel d'offres et dans les appels d'offres, nos clients nous demandaient de gérer leur outil de gestion des stagiaires, en plus du notre, et ça, ça a été complètement oublié et on s'est retrouvé avec des assistantes techniques débordées, qui n'en pouvaient plus, parce qu'on avait trop réduit la voilure.*»
>
> ***Responsable du pilotage des Revues RH***

> « *Là, dans les centres, vouloir baisser le personnel d'appui serait une aberration, on est arrivé au bout du bout. En revanche, au niveau régional, il y a encore des choses à optimiser.* »
>
> ***Responsable du pilotage des Revues RH***

Ces éléments nous permettent de confirmer que la gestion des effectifs suit une certaine chronologie. Effectivement, le plan de redimensionnement a permis de recalibrer les effectifs des entités. Pourtant, ce rééquilibrage s'est confronté à des enjeux de terrain qui oblige EtaForm à opérer une approche plus qualitative. Le plan de maintien met en place davantage de dialogue avec les entités et une analyse plus proche des contraintes de terrain. Ces revues RH permettent

d'ailleurs de réaliser une analyse organisationnelle et d'accompagner les responsables de centres et de régions dans leur pilotage des effectifs.

> « *On fait aussi un travail organisationnel en termes de management, jusque dans les centres quand on me le demande. Avec le directeur de centre qui me dit : "je n'arrive pas, je n'arrive pas à réduire ma voilure, est-ce que tu peux venir avec moi regarder les activités de chacun et trouver des solutions" ou alors, c'est " j'ai un tel qui s'en va, je ne sais pas comment je vais pouvoir redistribuer son activité sans devoir recruter" et donc là, je vais travailler avec lui.* »
>
> ***Responsable du pilotage des Revues RH***

> « *On amène aussi les directeurs à prendre leur responsabilité managériale, ce n'est pas facile.* »
>
> ***Responsable du pilotage des Revues RH***

Au moment du recueil des données, les revues RH n'ont été menées que pendant une année complète. Le bilan apparait déjà positif pour l'ensemble des acteurs

> « *Une prise de conscience collective de la nécessité de s'engager plus avant vers les mobilités professionnelles et géographiques, mais réalisations limitées.* »
>
> ***Extrait du bilan des revues RH pour le Codir***

2.3.4.2 La fiche veille de compétences

La fiche veille de compétences est remplie par les régions lors de chaque départ de salarié. Le DRH de région doit y faire figurer les compétences clés que l'organisation risque de perdre. Durant une période, chaque demande de recrutement était conditionnée au remplissage de cette fiche. Cependant, la lourdeur du dispositif ne permet pas, pour l'instant, une utilisation pertinente des fiches. Elle ne semble d'ailleurs pas être une priorité pour le service RH.

Ces deux derniers outils paraissent introduire une nouvelle étape dans la gestion du pilotage des effectifs à EtaForm. En effet, la problématique du niveau d'effectif ne nous semble plus aussi centrale. La responsable des Revues RH affirme :

> « *Tout le monde en est conscient aujourd'hui qu'il faut réduire [les effectifs]. Après, il y a encore des marges de manœuvre dans certaines régions, parce qu'en 2010, les*

centres ont été optimisés le personnel d'appui et aujourd'hui, on se rend compte qu'on a peut-être allé trop loin. »

Responsable du pilotage des Revues RH

« *Le vrai enjeu, c'est la mobilité temporaire. C'est ça qui fera la différence.* »

DRH national

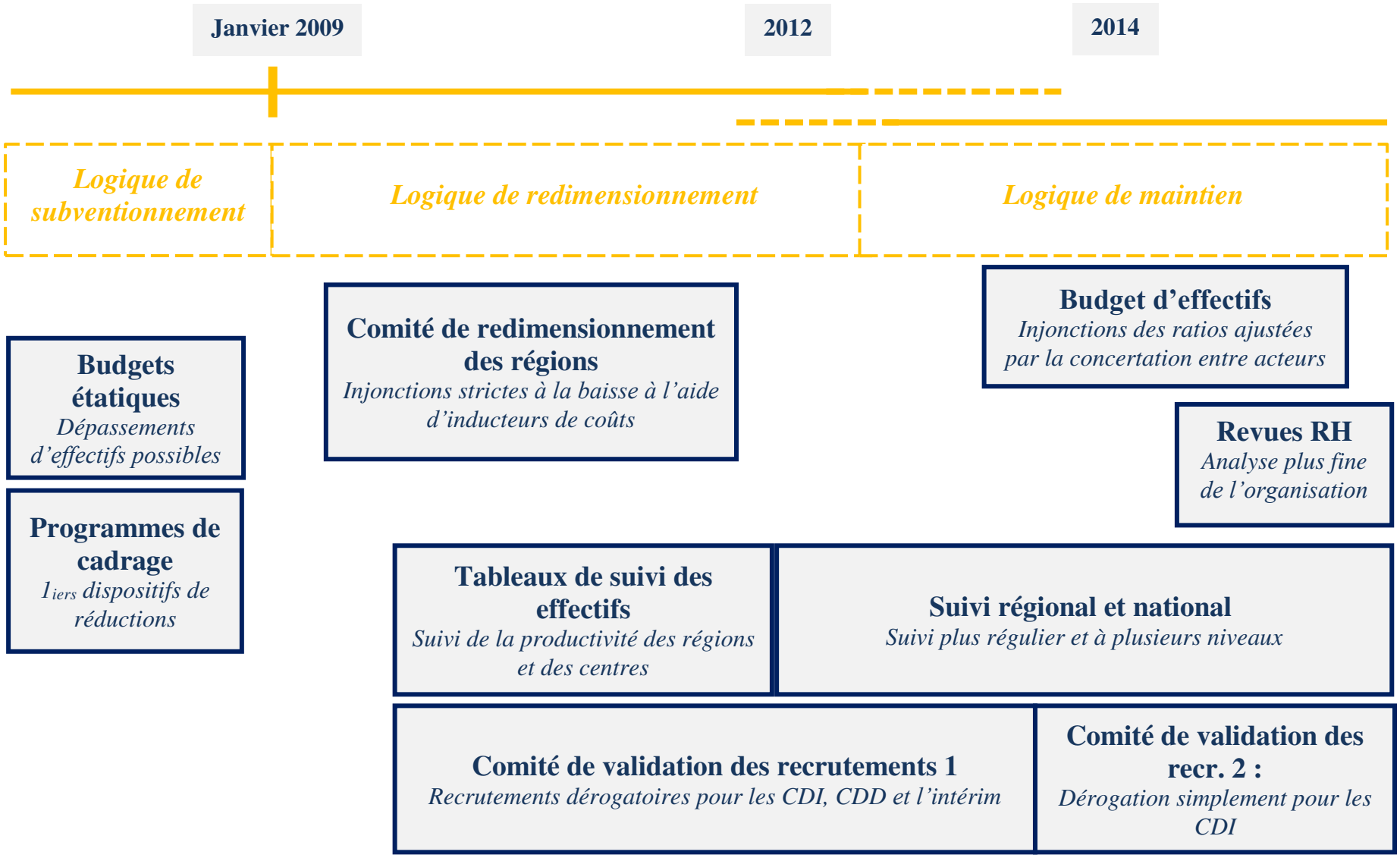
Synthèse de la partie 2.3

Dans ce paragraphe, la logique de maintien sous pression a été présentée. Cette présentation met en lumière une sorte de paradoxe. D'un côté, cette logique consiste à formaliser des outils de suivi plus réguliers, des moyens de contrôle plus stricts et des sanctions mieux formalisées concernant la tenue des cibles quantitatives d'effectifs. D'un autre, la logique de maintien sous pression laisse une place plus importante aux marges de manœuvre des acteurs. Ainsi, même si les ratios chiffrés sont toujours utilisés, les acteurs ont plus de possibilités pour justifier une exception. Par ailleurs, les comportements observés confirment que la réduction des effectifs est intégrée par les acteurs aux différents échelons de l'organisation. Cette orientation intégrée (nous parlerons plus tard de convention), l'organisation se tourne vers des modalités d'optimisation des ressources humaines en présence. Les thématiques de la mobilité et de la gestion des compétences prennent une place prépondérante bien que les outils formalisés ne soient encore qu'aux prémices. En effet, au moment du recueil des données, les revues RH n'ont été réalisées que sur un seul exercice complet, la plateforme de gestion des mobilités est en cours de généralisation et la fiche compétence demeure un outil en veille. Dans tous les cas, ces outils appréhendent la gestion des effectifs dans une dimension qui prend mieux en compte les contraintes du terrain.

Ainsi, la période 2009-2014 correspond à une période constante de réduction d'effectifs. Pour autant, les termes de cette réduction ont été différents. Dans une première période, une logique purement quantitative a été mise en place à l'aune d'une situation financière catastrophique. Puis, dans un second temps, une logique de maintien sous pression de l'organisation a permis de laisser la place aux différents enjeux en présence : l'équilibre financier, le développement RH et les contraintes de la production.

La figure 10 vise à récapituler l'ensemble des outils par période en synthétisant les éléments les plus importants à retenir.

FIGURE 10 - SYNTHÈSE DU CAS ETAFORM



Conclusion - EtaForm : réductions, flexibilisation et mobilité pour répondre au marché

Le cas EtaForm présente une politique de réduction d'effectifs mise en place à la suite de l'ouverture à la concurrence. Cette restructuration s'appuie sur deux plans stratégiques qui s'intègrent à une même tendance de réduction des effectifs, mais symbolisent chacun une logique quelque peu différente.

Au lendemain de l'ouverture des marchés, EtaForm s'inscrit dans une logique de redimensionnement qui consiste à répondre à l'urgence financière par des suppressions d'emplois cadrées par des ratios de productivité. Dans cette logique, les entités sont sommées de calibrer leurs effectifs par rapport à des indicateurs de performance. Bien que cette logique permette de réduire les effectifs, tous les acteurs ne s'y retrouvent pas. Cette démarche est forcément restreinte puisque les poches de sureffectif décelées par ces ratios ne sont pas illimitées. De plus, les procédures sont extrêmement contraignantes, notamment pour les managers opérationnels qui témoignent de problèmes importants dans la production du service de formation. Ainsi, la logique de redimensionnement laisse place, à partir de 2012, à une logique de maintien sous pression. Il s'agit de préserver l'orientation à la baisse des effectifs mais de fournir aux acteurs des possibilités de s'écarter des injonctions strictes des ratios financiers. Au moins deux éléments en sont la traduction. Premièrement, des espaces de concertation sont formalisés afin de permettre aux acteurs d'échanger autour de l'ensemble des enjeux du pilotage des effectifs. Il ne s'agit plus seulement de valider l'application de ratios mais de partager l'ensemble des informations, particulièrement qualitatives, qui ont un impact sur l'enveloppe d'ETP. Deuxièmement, des arrangements sont trouvés au niveau local, les acteurs s'accordant sur des exceptions. Un recrutement peut alors être exceptionnellement validé alors que l'analyse par les ratios de productivité l'aurait interdit. En définitive, les acteurs ont des marges de manœuvre supplémentaires. Dans ce contexte, tous les moyens demeurent investis pour réduire les effectifs. À ce titre, « l'artillerie RH » prend un rôle plus important. Le développement de la mobilité, la formation à la polyvalence et l'accompagnement des entités dans l'organisation du travail sont utilisés comme leviers d'optimisation. Le cas de réduction des effectifs à EtaForm est marqué par l'adhésion globale en 2014 de tous les acteurs rencontrés. Ainsi, ce cas interroge sur les conditions d'acceptation par les acteurs de politique de réductions d'effectifs et le rôle de l'outillage gestionnaire dans cette acceptation.

Chapitre 8 - Pilotage des effectifs à MecaNuc : croissance, lutte contre le turnover et recherche de la compétence rare

Le cas EtaForm a permis de décrire les processus existants dans le cadre d'un ajustement à la baisse des effectifs. Ce cas fournit le matériau central de notre travail. Pour autant, l'étude d'un autre cas, illustratif d'une situation de croissance des effectifs, permet, par comparaison, de révéler des distinctions entre les deux situations. MecaNuc constitue ce cas puisque l'entreprise doit recruter pour répondre à une demande de maintenance importante. Ce chapitre a pour objectif de présenter ce second cas et de décrire le matériau collecté sur le terrain.

À l'instar d'EtaForm, le terrain s'est formalisé par une présence continue durant six semaines au siège de l'entreprise. Le matériau se compose d'observations, de treize entretiens individuels, de données secondaires et d'une revue des articles de presse.

ENCADRÉ 13 - PRÉSENTATION DE MECANUC

MecaNuc est une entreprise de services employant près de 1000 ETP. Elle intervient sur plusieurs marchés distincts. En premier lieu, elle répond à des commandes de maintenance de tuyauterie, essentiellement dans le secteur du nucléaire, pour des montants d'affaire à environ 150 000 euros. De plus, elle intervient sur des projets nucléaires de plus grande ampleur, avoisinant les 5 millions d'euros par projet. Enfin, une activité de production de tuyaux s'intègre largement dans ces deux marchés et demeure marginale. À l'instar d'EtaForm, la majorité de son chiffre d'affaires[135] transite par le biais d'appel d'offres.

L'organisation se décline à deux niveaux. D'un côté, le siège, dans lequel nous avons effectué l'essentiel de notre observation, est composé des structures de direction et d'administration, de l'essentiel du bureau d'études ainsi que des ateliers de production de tuyaux. D'un autre côté, la production de prestation de services, qui représente la grande majorité de l'activité, s'effectue dans les trois grandes régions existantes : la DRO qui inclut le nord de la France ; la DRSO qui comprend toute la partie sud-ouest ; et enfin, la DRESE qui intègre tout l'est du pays. La localisation des directions régionales est fonction des sites nucléaires sur lesquels MecaNuc intervient. Chaque région se compose de trois à quatre centres de travaux.

[135] 122,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012.

La présentation du chapitre est similaire à celle d'EtaForm. Après avoir exposé le contexte d'accroissement des effectifs dans la **première section**, la **seconde** est consacrée à la description du matériau recueilli en situation.

Section 1 - Le développement d'une entreprise en croissance

Après avoir présenté l'entreprise MecaNuc et les perspectives du marché (1.1), il s'agira d'exposer les orientations prises en conséquence sur la gestion des effectifs, en premier lieu le projet d'accroissement des effectifs (1.2).

1.1 Le cas MecaNuc : réussir à profiter des perspectives de croissance post-Fukushima

Un rapide détour historique sur les évolutions du marché nucléaire depuis les années 1970 est nécessaire (1.1.1) avant de présenter les perspectives de croissance en maintenance nucléaire qui suivent l'accident de Fukushima (1.1.2).

1.1.1 UN MARCHÉ DÉPENDANT DE LA POLITIQUE NUCLÉAIRE FRANÇAISE

L'ancêtre de MecaNuc est créée en 1904 pour intervenir en chaudronnerie mais son expertise en tuyauterie l'oriente vers le marché du nucléaire dès le début de la construction du parc français.

1.1.1.1 La construction du parc de centrales nucléaires

Après le premier choc pétrolier de 1973, l'État français cherche à réduire la dépendance énergétique du pays. Il lance donc un vaste programme de construction de centrales nucléaires. Composé déjà de 58 réacteurs, le parc français est l'un des plus importants du monde. MecaNuc en est l'un des acteurs majeurs, par la fabrication et l'installation de tuyaux dans les salles des

marches et les bâtiments des réacteurs. Le marché du nucléaire est en plein développement et l'effectif de MecaNuc atteint 2500 salariés.

1.1.1.2 La fin des constructions neuves et la décroissance

En avril 1986, les évènements de Tchernobyl marquent l'industrie nucléaire. Les projets en cours sont menés à leur terme mais aucune construction nouvelle n'est entreprise. Ainsi, l'activité de constructions neuves chute brutalement. MecaNuc se recentre alors sur des activités de maintenance en gardant quelques chantiers de construction dans des domaines variés (énergie thermique, naval, etc.). Entre 1990 et 1995, son effectif baisse de plus d'un millier de salariés. Les plans sociaux s'enchainent marquant la fin d'une période vaste pour la construction nucléaire.

> *« Confronté à une baisse de son chiffre d'affaires, [MecaNuc] allège ses structures, supprimant 80 postes sur un effectif de 1.050 salariés. Mais il ne touche pas son appareil productif, à son atelier de Nancy, comme sur ses chantiers extérieurs de montage.»*
>
> ***Article du 14 février 1991. « [MecaNuc] allège ses structures », dans Les Échos.***

> *« Cette compression de personnel fait suite à un premier plan de dégraissage de 80 personnes, survenu en mars 1991. "C'est un repositionnement sur un point bas de façon à repartir sur des bases saines, et redéployer la société", explique-t-on. »*
>
> ***Article du 11 septembre 1991. « Nouvelle cure d'amaigrissement chez [MecaNuc]», dans Les Échos.***

De 2000 à 2006, les effectifs se stabilisent entre 650 et 700 ETP.

1.1.1.3 Nouveaux réacteurs

À partir de 2006, la filière nucléaire redémarre, avec notamment la conception par le Groupe Areva du réacteur EPR. MecaNuc se positionne sur ces marchés, ce qui conduit à augmenter son chiffre d'affaires et son effectif entre 2005 et 2014.

> *« [MecaNuc] se trouve au cœur d'un marché de l'énergie euphorique. Une activité intense qui va lui permettre d'atteindre cette année 100 M€ de CA, contre 78 M€ en 2006. ; Surtout, il s'agit de procéder à des recrutements importants : 130 personnes, dont 30 nouveaux postes, en 2007, pour un effectif total de 680 (dont 250 sur le site*

nancéien). "L'augmentation de l'activité se conjugue à des départs en retraite massifs", explique le dirigeant. »

Article du 01 juin 2007. « [MecaNuc] : répondre à un marché euphorique », dans Le Télégramme.

Des perspectives importantes de croissance sont envisagées au vu du développement de la consommation mondiale d'énergie. Plus de 200 nouveaux réacteurs sont prévus dans les 20 années à venir…Ces perspectives sont sans compter l'accident de Fukushima qui remet en cause ce marché « *euphorique* ».

1.1.2 LE CONTEXTE POST-FUKUSHIMA

Le 11 mars 2011, un violent séisme entraine d'importants dysfonctionnements dans la centrale de Fukushima Daiichi, entrainant une catastrophe de magnitude 7. Il s'agit de l'accident nucléaire le plus importante de l'histoire avec celui de Tchernobyl.

Bien que le gouvernement s'empresse d'annoncer que la filière nucléaire française n'est pas remise en cause, les questions de sureté nucléaire prennent une autre dimension. Le Premier Ministre charge l'Autorité de sûreté nucléaire d'un audit complet des installations françaises. Les travaux aboutissent à des obligations accrues pour EDF qui lance un programme de remise en état important pour les 58 réacteurs en activité en France, programme long, complexe et coûteux. Ce programme, appelé le « grand carénage » doit permettre à EDF de garantir un niveau de performance et de sûreté au niveau d'exigence imposé par les Autorités de Sûreté Nucléaire (ASN). Ce programme est une réelle opportunité pour MecaNuc dont le savoir-faire dans le domaine de la maintenance nucléaire est reconnu.

Pour MecaNuc, l'accident de Fukushima a donc entrainé l'essor très important des appels d'offres concernant la maintenance nucléaire. Certains acteurs parlent d' « *environnement post-Fukushima* » dans lequel les perspectives sont en croissance « *jusqu'en 2020* »[136].

Toutefois, cette augmentation représente une véritable restructuration tant les modifications engendrées sont importantes. En ce qui concerne les effectifs, le DRH affirme que MecaNuc n'est pas en capacité de répondre immédiatement à toutes ces perspectives. En effet, **ce défi d'accroissement nécessite une réorganisation qui se formalise par le**

[136] Extrait d'un entretien avec un responsable RH régional.

lancement d'un « plan de croissance », appelé le plan « *Ensemble pour construire la croissance* »[137]. Il s'agit de préparer la société à l'augmentation de son activité. Le plan de croissance se traduit par une réorganisation globale, qui s'appuie sur 10 axes permettant une gestion plus transversale de MecaNuc. Un volet effectif est clairement intégré au plan, même si le nombre exact des besoins varie selon les correspondants.

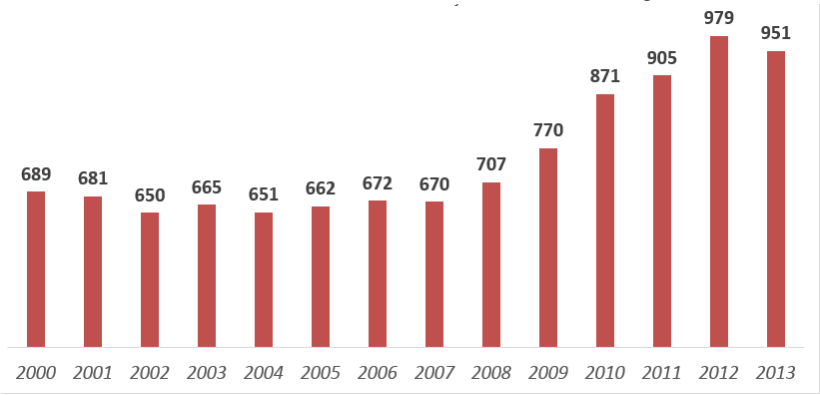
1.2 Les orientations prises en conséquence sur la gestion des effectifs

Ce contexte de croissance alimente des problématiques spécifiques à la gestion des effectifs. Face à cette demande, quatre orientations sont identifiées : augmenter les ETP (1.2.1), développer les compétences rares (1.2.2) et réduire le turnover (1.2.3). Par ailleurs, MecaNuc maintient une optimisation des ressources en présence (1.2.4).

1.2.1 AUGMENTER LES ETP : LE « PLAN +200 »

Face à l'augmentation du marché de la maintenance, les effectifs sont amenés à croitre. Cela est vrai pour les effectifs de production mais également pour les fonctions supports qui sont elles aussi impactées par cette croissance. Depuis 2007, les embauches CDI sont supérieures aux départs CDI. La figure 11 suivante montre une augmentation constante des effectifs depuis 2007. Les perspectives du marché étant favorables pour plusieurs années, cette tendance est amenée à se confirmer sur les années suivantes, d'après plusieurs acteurs rencontrés.

FIGURE 11 - EFFECTIF DE MECANUC EN JANVIER



Graphique effectué sur la base des données du service paie

[137] Le plan a été transmis par la responsable communication.

Ces statistiques sont confirmées par les données communiquées dans la presse.

> « *On recense 950 personnes sur le site nancéien, mais le plus surprenant est plutôt dans ce chiffre-là : 550 ont été embauchées depuis 3 ans. 250 anciens ont été remplacés et il y a eu 300 embauches* «.
>
> ***Article du 6 octobre 2010. « On a été super-gâtés », dans L'est Républicain.***

Pour MecaNuc, cette tendance fait l'objet d'une communication extérieure. Le dossier de presse effectué sur notre période de référence permet d'en témoigner :

> « *Chaque année, [MecaNuc] recrute 120 à 150 personnes, tous postes confondus.* »
>
> ***Article du 11 août 2011. « On embauche », dans L'est Républicain.***
>
> *L'article cite le directeur général :* » *L'essentiel de notre hausse du volume d'activité est dû aujourd'hui au nucléaire, tant en matière de maintenance que de projets neufs, comme, par exemple, notre participation à la construction d'EPR en France et en Chine. La visibilité du marché nous amène à recruter encore plus de 200 personnes et dépasser ainsi les 1.000 salariés.* »
>
> ***Article du 1 février 2012. « Nous devrions recruter 200 personnes en 2012 », dans Le Journal des entreprises.***
>
> « *[MecaNuc] recrute 200 salariés et ouvre une quatrième école* »
>
> ***Article du 10 février 2012. « [MecaNuc] recrute 200 salariés et ouvre une quatrième école », dans L'usine nouvelle.***
>
> « *Avec 200 embauches en 2011, l'entreprise [MecaNuc] dont le siège est implanté à Nancy a été décrétée « l'employeur le plus attractif du quart Nord-Est de la France « dans le palmarès L'Express OpinionWay.* »
>
> *L'auteur cite le directeur général « C'est en effet notamment sur le marché du nucléaire que [MecaNuc] a vu son chiffre d'affaires bondir de 60 % entre 2007 et aujourd'hui. Il s'élève à 120 millions d'euros. On estime que pour nos métiers, le volume de travail entre 2015 et 2025 sera du double de celui d'aujourd'hui.* «
>
> ***Article du 10 avril 2012. « [MecaNuc] recrute », dans L'est Républicain.***

La communication du directeur semble bien confirmer les perspectives sereines et justifier le plan de croissance, particulièrement sur le volume d'emplois. D'ailleurs, le lien entre les perspectives de marché et les effectifs est souvent rappelé.

> « *Nous investissons dans l'humain, car ce sont les hommes qui vont nous permettre des décrocher des marchés «, [citation du directeur général]*
>
> « *Des marchés très porteurs : EDF a en effet décidé de porter de 40 ans à 60 ans la durée de vie des 58 tranches nucléaires installées en France, pour une facture estimée à 70 Md€ au minimum[…] Pour [MecaNuc] qui réalise déjà 70% de son*

chiffre d'affaires dans le nucléaire, c'est l'assurance d'avoir des carnets de commandes pleins pour au moins 15 ans. À condition de trouver le personnel nécessaire. »

Article du 1 octobre 2013. « [MecaNuc]. Des hommes et de la croissance », dans Le Journal des entreprises.

Cette volonté d'accroissement se retrouve également dans la communication interne. Les éléments recueillis concernant la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et celle de budget nous le confirment :

« *Année 2012 : augmentation des effectifs de 60 à 80 personnes (10 à 15 agent de maitrise, 1 ou 2 coordinateur radioprotection régionale, 3 chargés d'affaires, 1 chef de projet, le reste étant constitué d'intervenants.)*

Les 2 années suivantes devraient voir croitre les effectifs dans les mêmes proportions »

Doc GPEC _ Classification des emplois

« *Le budget 2014 sera construit dans la continuité de la performance de 2013 en termes de niveau de marge, et reflètera l'augmentation du carnet de commandes à fin 2013 qui devrait être de 138 M€ contre 99 M€ à l'ouverture. La dynamique commerciale prévue sur la fin d'année laisse entrevoir la possibilité d'une croissance de plus de 10 % [du chiffre d'affaires] global sur 2014* ».

Cadrage budget 2014 par le directeur général

« *Nous avons en particulier prévu d'entrer en carnet sur les quatre derniers mois de 2013 près de 50 M€ liés aux projets DUS, IPE 1 et C050. La charge correspondante doit impérativement être traduite en marge brute d'exploitation et effectifs complémentaires au budget initial 2014.* »

Cadrage budget 2014 par le directeur général

Le directeur général conclut le cadrage budgétaire en ré-insistant sur l'importance des « *besoins en recrutement* ».

« *Philosophie des revues budgétaires*

Lors des réunions de synthèse, on travaillera particulièrement sur les conditions nécessaires et suffisantes pour atteindre les résultats budgétaires tant en volume qu'en marge. Un zoom particulier sera fait sur la charge de chaque centre de réalisation ainsi que sur les besoins en recrutement.

Je suis intimement convaincu que les leviers les plus puissants pour atteindre nos objectifs résident dans le déploiement efficace de notre nouvelle organisation et de nos nouveaux modes de fonctionnement, qui doivent nous permettre de mieux nous organiser et de mieux anticiper. »

Cadrage budget 2014 par le directeur général

Malgré un rappel insistant d'un contexte permettant d'accroitre les effectifs, les données chiffrées sont plus éparses. En effet, les acteurs évoquent des chiffres différents alors que le plan « *Ensemble pour construire la croissance* » n'en évoque pas de précis. On parle du recrutement de 200 personnes par an lors de la présentation du plan de croissance par la responsable de la communication. Lors de notre visite qualité du site, le responsable parle de « rechercher 250 personnes ». Enfin, le DRH évoque un objectif d'augmentation des effectifs de 200 ETP mais dans des conditions qui varient. En effet, il parle parfois d'une augmentation prévue sur trois ans. Dans d'autres cas, il évoque un recrutement massif en 2014 afin de profiter de 200 ETP formés de plus d'ici trois ans.

> « *L'objectif de +200 vient des réflexions du comité stratégique. Il est basé sur les prévisions d'activité 2015, une croissance tirée par les contrats de maintenance dans le nucléaire. Pour être prêt début 2015, il faut recruter en 2014, que les gars aient le temps d'être intégrés à la boite, d'être formés.*»
>
> ***DRH***

Cette augmentation quantitative du volume d'emplois ne peut se faire du jour au lendemain au vu de la spécificité des métiers recherchés.

1.2.2 Anticiper et développer les compétences rares

MecaNuc est confronté à une deuxième problématique : les compétences dont elle a besoin nécessitent une période longue pour être activées. En effet, sur les métiers techniques, la difficulté peut se révéler dans le type de soudure, mais également dans le contexte de soudure. Ainsi, une soudure *a priori* basique peut nécessiter une expérience très importante lorsqu'elle doit être effectuée dans une zone de la centrale nucléaire précise. De ce fait, pour former un technicien compétent, MecaNuc doit prévoir un temps long.

> « *Pour être un soudeur tout terrain, il faut une dizaine d'années d'expériences.* »
>
> ***DRH***

Il en est de même pour les autres métiers techniques, notamment les tuyauteurs, ainsi que les postes d'encadrement. La volonté d'accroissement des effectifs ne peut donc être déconnectée d'une analyse des compétences à développer dans le temps.

1.2.3 RÉDUIRE LE TURNOVER

Par ailleurs, les perspectives dans le secteur entrainent un nouveau rapport de force sur le marché du travail. Les compétences stratégiques (métiers très techniques et encadrants de chantier) sont régulièrement pistées par des cabinets de recrutement. L'enchère salariale entraine un nombre de départs importants. Plus généralement, MecaNuc a des problèmes de fidélisation de son personnel, ce qui pose de véritables difficultés de management. Les candidats capables d'articuler expertise technique, potentiel managérial et connaissance de l'entreprise sont rares. Dans ces conditions, la réduction du turnover est un objectif clairement affiché qui se traduit, comme nous le verrons dans la partie 2.1.2.2, par un plan anti-turnover.

1.2.4 OPTIMISER LES RESSOURCES EN PRÉSENCE

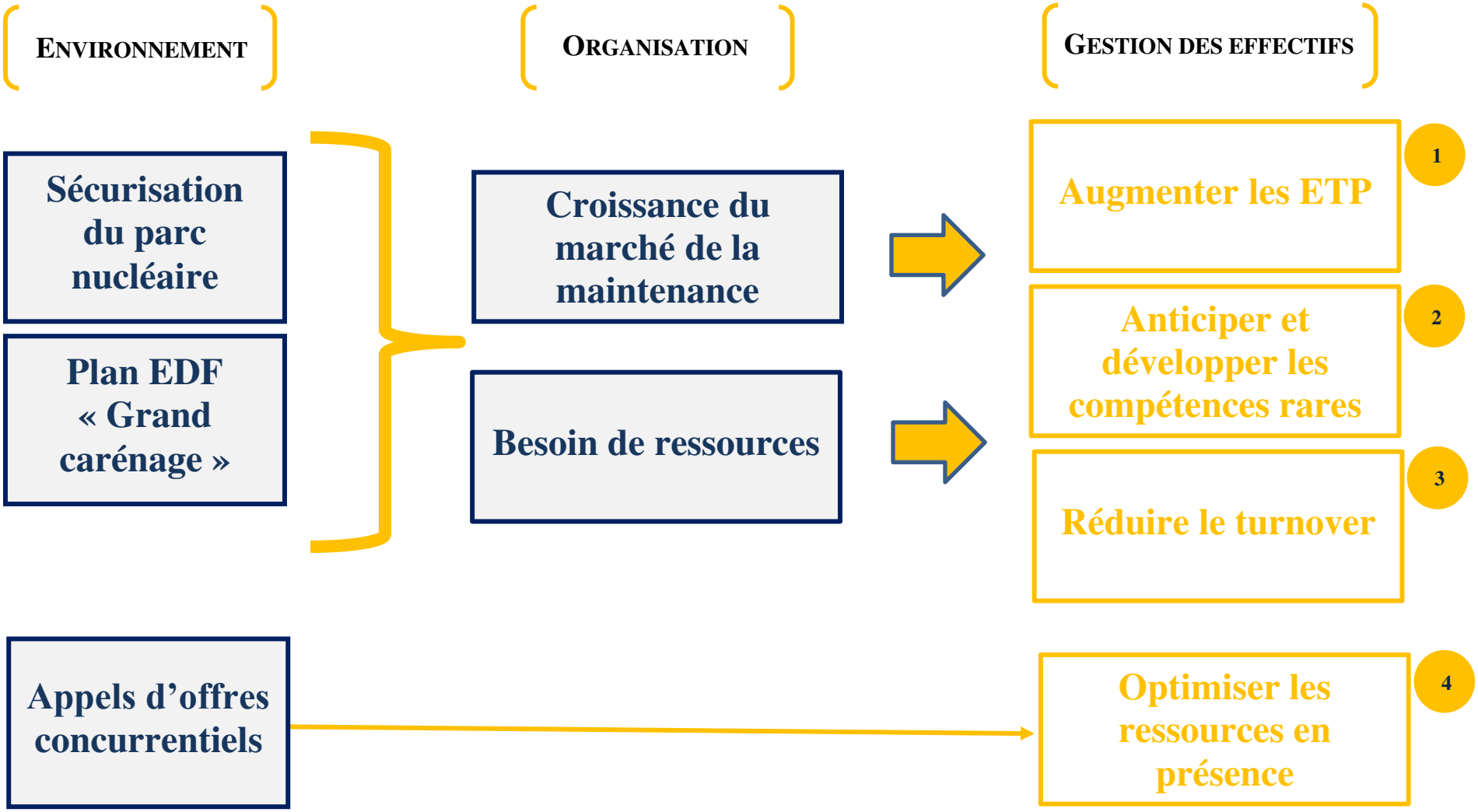
Enfin, le contexte de croissance n'ôte pas pour autant les objectifs d'optimisation des ressources en présence. Cela se traduit d'abord par une recherche d'adéquation charge-capacité qui permet d'éviter les périodes de sous-charge. De plus, la problématique de la mobilité est centrale. En effet, au vu des compétences utiles dans des situations très spécifiques, la mobilité de salarié aux compétences pointues est considérée comme un moyen d'agir rapidement sur des sites éloignés. Elle est mise en avant et outillée. Enfin, le contexte de croissance ne supprime pas une recherche d'optimisation des ressources comme un témoigne la remarque du directeur général.

> « *La croissance des frais généraux devra être contenue (inférieure à 5 % pour une croissance de l'activité de 10 %).* »
>
> ***Cadrage budget 2014 par le directeur général***

Synthèse de la section 1

À la suite de l'accident de Fukushima, la demande de maintenance dans le secteur nucléaire promet d'être florissante et continue sur plusieurs années. Afin d'y répondre, MecaNuc doit augmenter ses effectifs et optimiser les ressources en présence. La spécificité des compétences dont MecaNuc a besoin nécessite une anticipation puisqu'elles ne peuvent être acquises en quantité suffisante à court terme. La figure 12 récapitule la section.

FIGURE 12 - LES CONSÉQUENCES DE LA CROISSANCE DE MECANUC SUR LA GESTION DES EFFECTIFS



Section 2 - Le pilotage des effectifs en situation de croissance

Le pilotage des effectifs est influencé par ce contexte de croissance. Dans cette partie, nous décrivons l'ensemble des outils de chiffrage et de pilotage des effectifs, ainsi que les processus qui les accompagnent. Le propos est organisé en deux temps, en s'appuyant sur les deux niveaux d'analyse du pilotage des effectifs. Dans un premier temps, il s'agit de décrire les outils utilisés afin de redimensionner à la hausse les effectifs (2.1). Ensuite, la partie 2.2 est consacrée à l'optimisation des effectifs en présence. Ces deux niveaux s'articulent afin de balayer l'ensemble du processus de pilotage des effectifs, allant d'une analyse prévisionnelle quantitative des besoins à une affectation nominative des salariés aux lieux de production. Bien que ces deux niveaux soient constamment en lien, les outils observés se rattachent souvent à l'un ou à l'autre. La multiplicité des outils analysés permet d'étudier l'articulation entre les deux niveaux.

2.1 La logique de redimensionnement à la hausse inaboutie

Cette partie se focalise sur le redimensionnement à la hausse qui correspond à un contexte de croissance favorable à MecaNuc. Dans ces conditions, un plan de croissance est lancé, laissant penser à une augmentation importante des ETP. Malgré la communication faite sur le sujet, peu d'outils sont directement liés à cet objectif. Nous décrivons donc des outils dont l'utilisation a évoqué, à un moment donné, la question de la croissance des effectifs. Comme nous le verrons, les références sont relativement discrètes et les acteurs agissent avec beaucoup de prudence.

2.1.1 Un budget peu précis sur l'augmentation des effectifs

Outil principal de la démarche de contrôle de gestion, le budget de 2014 est une occasion de formaliser dans les données financières l'augmentation des effectifs. Nous l'avons vu, cette volonté d'augmentation est d'ailleurs exprimée dans le cadrage du budget. Pourtant, le fonctionnement classique du budget chez MecaNuc (2.1.1.1) intègre de manière très prudente la volonté d'accroissement des effectifs (2.1.1.2).

2.1.1.1 Le fonctionnement classique du budget

La démarche budgétaire à MecaNuc se déroule de manière très classique. Pour l'année 2014, une lettre de cadrage du directeur général est envoyée début septembre. Elle comporte des éléments sur l'environnement et les grandes orientations pour l'année à venir et est envoyée à tous les participants de la démarche budgétaire avec une « note de lancement budget 2014 ». Ce document décrit, de manière très détaillée, les différentes étapes de la démarche. Le planning est précis. Le 30 septembre, toutes les opérations en cours doivent être à jour dans le progiciel comptable (qui permet notamment de comptabiliser les heures travaillées). En parallèle, les responsables de centre de coût doivent remplir un tableau Excel de prévision. Pour cela, le contrôle de gestion envoie à chaque responsable un document vierge, dont la forme est standard, et qui récapitule toutes les dépenses de l'année passée. Le responsable doit y prévoir les évolutions de l'année, notamment en termes d'effectifs. Un onglet, présenté par le tableau 22 suivant, permet donc au responsable de reprendre les effectifs en présence à la fin de l'année et de prévoir l'évolution de chacun nominativement. Ainsi, une prévision des charges de masse salariale est faite.

TABLEAU 22 - PRÉVISION DES EFFECTIFS D'UN CENTRE DE COÛT

SALAIRES

MAT	NOM & Prénom	CATEGORIE	FONCTION	Intérim. ? (X="Oui")	DATE D'ENTREE (jj/mm/	DATE DE SORTIE (jj/mm/	Type (MOD / MOI)	Affectation Servi	Affectation Sectio	Motif	Coeff. Contrac t.	Coeff appart. sectio	MENSUEL							AUTRE PRIME		
													SALAIRE MENSUEL	ANCIENN. MENSUELLE	FORFAIT	PRIME IPS	PRIME FIXE	PRIME de FONCTION FIXE	PRIME de Fin de Contrat = Salaire 6%	PRIME FIXE DATE	Montant mensuel	Date début	Date fin
							N/A					1,00										

Document transmis par le contrôleur de gestion

La prévision de la masse salariale par centre de coût est reportée dans un document reprenant l'ensemble des coûts du centre. Le tableau 23 en fait état.

TABLEAU 23 - RÉCAPITULATION DES CHARGES PAR CENTRE DE COÛT

	(k€)	BI 2013 (Standard)	BR VI.2013	SOFA	SOLA	SOMA		SOLA
				BR IX.2013 (Réel fin VIII.13 + Prév° IX.13-XII.13)				
				Réel fin VIII.13	IX.13	T4	2013	BI 2014
COUTS								
SALAIRES 1		5 282	5 272	3 444			3 444	
AUTRES COUTS SALARIAUX	Primes (astreinte, autres,..)		0	0			0	
INTERIMAIRES			371	373			373	
INTERIMAIRES Factures à recevoir sur Réel								
INDEMNITES DE DEPLACEMENT		36	146	89			89	
AMORTISSEMENTS	sur immob° actuelles	81	47	31	4	12	47	
	sur immob° à acquérir							
	sur immob° à sortir							
ENTRETIEN EXTERNE		64	35	21			21	
FRAIS DE DEPLACEMENT			3	5			5	
Frais connexes DRH	Délégation, Œuvres sociales, ..	12						
FORMATION 2		36	36	28			28	
ELECTRICITE		52	48	30			30	
GAZ		4		0			0	
ENERGIE AUTRES		140	120	89			89	
ACHATS		208	136	72			72	
SOUS-TRAITANCE		20	23	14			14	
LOCATION EXTERNE 3		40	41	27			27	
LOCATION IMMOBILIERE		45						
HONORAIRES COMMISSIONS								
IMPOTS / TAXES		4						
ASSURANCES								
AUTRES COUTS EXTERNES		8	20	15			15	

Document transmis par le contrôleur de gestion

Afin d'être au plus juste, le responsable du centre de coût peut solliciter ses subordonnés. Pour le service RH, cela se traduit par une réunion de lancement du budget auquel nous avons pu participer. Lorsque ces fichiers Excel sont remplis, chaque directeur d'activité compile ces informations et rédige une note budgétaire. Cette note est présentée à la mi-octobre à la direction générale et à la direction financière. Enfin, une fois le budget finalisé, le directeur général échange les informations au niveau du groupe.

2.1.1.2 Les implications sur le chiffrage des effectifs

Le processus de chiffrage des effectifs dans le cadre budgétaire devrait s'inscrire en cohérence avec l'objectif d'augmentation des effectifs. Aux différents niveaux observés, les pratiques semblent plus prudentes.

a) La construction du budget de recrutement

Nous avons assisté à la réunion de lancement du budget dans le service RH. Elle est menée par le DRH à destination de tous les responsables de budget dans le service (responsable recrutement, responsable formation, responsable communication).

> La démarche budgétaire, ne semble pas emporter l'enthousiasme des acteurs. Malgré des perspectives florissantes, il n'y a pas de consignes précises d'accroissement.
>
> DRH : « Non, pour l'instant, pas de cadrage. On ouvre tout puis on arbitrera après. Ne prenez pas trop de temps pour faire ça, ce sont des estimations. »
>
> Le responsable RRH, qui a entendu différentes chiffres par rapport au nombre de recrutement prévu pour l'année demande même.
>
> « Sur quoi je pars moi du coup ? ».
>
> Et le DRH de lui répondre : « Tu budgètes un recrutement de 350 personnes. »

Observation du 17 septembre 2013

Un recrutement de 350 signifierait, avec les départs, un accroissement de l'effectif de 200 personnes sur l'année. Nous avons pu interroger ce RRH au moment de donner les informations concernant le budget recrutement.

> « *Mon budget, je vais le construire comme l'an dernier. En me basant sur les hypothèses de turnover et je rajoute une petite part de croissance « pifométrique ». 80% sur les métiers tuyauteurs-soudeurs, 20% sur de l'encadrement. Mais je ne crois pas que les +200 [en référence à l'objectif d'accroissement de l'effectif] sont vraiment intégrés. J'étais vendredi à une réunion RH avec le Directeur des Services et son augmentation prévisionnelle n'était pas du tout sur les mêmes tendances. Pour*

moi, « +200 », c'est un projet, avec des moyens énormes, qui doit être traité comme tel. Ça avoisine le million d'euros. Non, à la limite, je ferai peut-être 2 hypothèses de budget. Une avec une petite croissance et une avec une hypothèse haute. On verra bien ce qu'il en ressort mais je navigue complètement à vue. »

RRH, responsable du recrutement

« *Concernant les +200, il faut voir la façon d'aborder la question avec [le DRH]. Ça semble quand même être un truc sorti du chapeau par le CODIR. Effectif à +200 ? Ça signifie recruter 600 personnes. Faut s'en donner les moyens. À Alten, quand on voulait recruter 1500 personnes pour une boite de 5000, on était 12 responsables recrutement, uniquement sur cette fonction.* »

RRH, responsable du recrutement

b) La construction des budgets des entités

L'accès aux réunions d'arbitrage budgétaire entre les directeurs d'activités et la direction générale et financière nous a malheureusement été refusé par le directeur financier, tout comme l'accès aux notes de synthèse. Pourtant, ces réunions et ces notes constituent le moment formalisé important dans lesquels les directeurs d'activités confrontent leur prévision (notamment sur l'effectif) à la direction générale. Ces moments permettent d'observer le rôle de la fonction contrôle et celle de la fonction RH dans l'ajustement des effectifs. Toutefois, nous pouvons noter que le directeur financier est présent alors que le DRH est absent de ces rencontres, ce qui parait paradoxal au vu des problématiques RH importantes liées à l'augmentation des effectifs.

De plus, nous avons eu accès à des statistiques permettant de mettre en lumière l'importance de la démarche budgétaire dans les évolutions des effectifs. Le RRH tient à jour un récapitulatif de tous les postes ouverts sur l'année. En 2013, sur les 282 postes ouverts, 161 avaient été budgétés (c'est-à-dire prévus le 01/01/2013). Au 31 septembre, seulement 209 avaient été pourvus. 57% des recrutements passent par la démarche budgétaire comme en témoigne le tableau 24 suivant.

TABLEAU 24 - BILAN DES RECRUTEMENTS 213

Motifs:	Ouvert	Réalisé
Remplacement	48	34
Structuration Services	34	21
Croissance MOD services	103	72
Report 2012	6	6
EPR	56	44
Structuration Projets	0	1
Renfort Réalisation	35	31

Document « recrutement 2013 » fourni par le RRH

Malgré les données parcellaires, deux éléments peuvent être avancés. Tout d'abord, à MecaNuc, les évolutions des effectifs sont discutées dans le cadre de la démarche budgétaire. De plus, bien que l'objectif d'accroissement important soit exprimé et communiqué, tous les acteurs ne semblent pas intégrer cette dimension dans toutes les démarches de construction du budget. En effet, on ne peut pas dire que l'objectif d'accroissement des effectifs est retranscrit dans les pratiques budgétaires.

c) Le suivi des effectifs

Au-delà de la démarche prévisionnelle, des outils de suivi des effectifs sont prévus. Ils s'inscrivent à différents niveaux. Ainsi, au niveau opérationnel, le progiciel de gestion permet à chaque responsable d'affaires de faire un suivi précis des heures et des dépenses. Ce suivi est particulièrement analysé par les responsables car il informe de la rentabilité de l'affaire, indicateur qui conditionne leur évaluation. Au niveau national, le contrôleur de gestion au siège accompagne également ce suivi.

> « *Et nous aussi, les contrôleurs on suit. Ça ne se fait pas forcément de manière très formalisée mais quand on observe un dépassement anormal, on prévient.* »
>
> ***Contrôleur de gestion***

Enfin, des réunions sont formalisées pour le suivi des affaires. Au niveau national, des réunions trimestrielles se déroulent avec le directeur général, les responsables de centres de profit et les directeurs régionaux. Puis, dans chacun des centres, les directeurs organisent le suivi avec leurs chargés d'affaires. Cela peut se dérouler à des intervalles différents mais un point est fait a minima tous les trois mois.

2.1.2 UN PLAN D'ACTION ANTI-TURNOVER

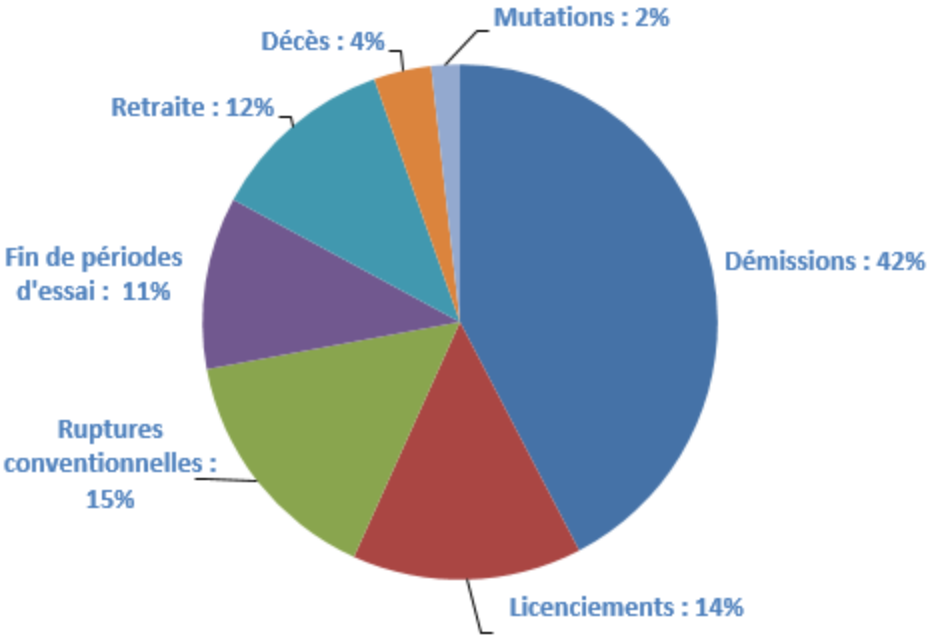
Les efforts consentis pour recruter ne permettent pas d'accroitre les effectifs comme cela est souhaité par la direction. En effet, un turnover très important grève le volume d'emplois disponible.

2.1.2.1 Le turnover, un problème identifié

Le turnover est considéré comme un problème prioritaire. En 2012, les données transmises évoquent 172 départs sur l'année, dont 42% de démissions. Le rapport du cabinet auprès des représentants du personnel de 2012 donne des éléments à ce sujet. Le turnover, aux alentours

de 14%, est décortiqué en insistant sur la difficulté de MecaNuc à fidéliser son personnel après trois années d'ancienneté. De plus, la pyramide des âges connait un creux sur les 35-44 ans du à la faiblesse des recrutements avant 2007. La faible ancienneté pose des problèmes de transmission de compétences. La répartition de 172 départs est détaillée dans la figure 13 suivante.

FIGURE 13 - DÉPARTS CHEZ MECANUC PAR MOTIF EN 2012



Informations issues du comité RH du 30 mai 2013

Plusieurs raisons expliquent le phénomène de démission. Tout d'abord, un RRH explique le retournement du rapport de force entre entreprise et salariés dans ce secteur. Pendant longtemps, MecaNuc avait toute latitude pour imposer ses conditions car la main d'œuvre disponible était abondante. Désormais, les salariés qualifiés se voient proposer énormément d'offres.

« *Aujourd'hui, pour 50€ de plus par mois, le salarié claque la porte.* »

RRH, responsable du recrutement

Pour le DRH, le turnover est « subi ». Il s'agirait d'un problème de management et de motivation du personnel. Notons tout de même qu'au moins 25% des départs sont du fait de l'employeur. Bien que le service RH ait des leviers d'influence (salaires, mobilité, etc.), le DRH déplore le manque de communication des managers opérationnels. De fait, le service RH a du mal à intervenir pour faire baisser le turnover. Fin 2013, le comité de direction charge le DRH de proposer un plan spécifique pour lutter contre le turnover.

2.1.2.2 Un plan d'action pour y remédier

Face à ce problème qui menace les évolutions souhaitées des effectifs, la direction présente la lutte contre le turnover comme l'un des défis des prochains mois. Le plan doit se traduire par la mise en place d'entretiens RH au bout de deux ans et demi de présence ainsi qu'un recrutement plus ciblé sur les 35-45 ans.

> Le DRH est revenu sur ce plan à plusieurs reprises lors des réunions mensuelles du service. Il semble avoir une divergence d'intérêts entre le management et les managers opérationnels.
>
> La RRH réagit : « Je ne sens pas les opérationnels investis par cette problématique. Concernant plusieurs démissions, on savait très bien ce qui se passait mais l'organisation a pris du temps pour réagir. »

Observation du 19 septembre 2013

La fonction RH semble avoir une vision plus globale que les managers opérationnels. En effet, les impacts du turnover se font sentir directement sur les évolutions du niveau des effectifs, ainsi que sur la transmission des compétences, ce qui grève l'activité de MecaNuc.

Finalement, le plan de la DRH est véritablement lancé fin 2013. Nous revoyons le DRH quelques mois plus tard.

> « *C'est assez efficace pour le moment. On a fait des entretiens individuels avec les salariés qui ont entre 3 et 5 ans de boite. C'était une population critique. Un entretien sur deux a été utile. Une moitié, c'était « tout va bien, je m'éclate, on se retrouve dans 2 ans. ». Pour l'autre moitié, les conclusions de l'entretien nécessitait un plan d'action. Nous avons fait tous les cadres. Pour le reste des salariés, c'est plus compliqué. Pour un ouvrier, le plan de carrière est plus limité…On va faire des comités de carrière certainement.* »

DRH

2.1.3 AU-DELÀ DES OUTILS, DES COMPORTEMENTS PEU ENCLINS AUX RECRUTEMENTS

Malgré les orientations envisagées sur l'augmentation des effectifs, différentes difficultés se confrontent à cette augmentation. Tout d'abord, dans les faits, le recrutement de plusieurs métiers recherchés par MecaNuc est difficile (2.1.3.1). Ensuite, la culture des managers opérationnels n'est pas tournée vers le recrutement (2.1.3.2). Cette sensibilité oblige la fonction GRH à chercher à orienter les comportements des managers opérationnels vers une approche plus long terme (2.1.3.3).

2.1.3.1 Des difficultés à recruter

La volonté d'accroissement des effectifs se heurte à la difficulté très concrète de recruter le personnel compétent. Cela se traduit dans le discours des acteurs ainsi que dans le budget conséquent consenti à des cabinets d'aide au recrutement.

Trois postes sont particulièrement recherchés. Tout d'abord, les préparateurs et les deviseurs sont des métiers qui nécessitent une connaissance précise du domaine. Ces profils peuvent rarement être trouvés sur le marché externe. En outre, le métier de tuyauteur est un métier intellectuellement complexe (isométrie, etc.). Dans ce cas, la compétence est un facteur de distinction plus important que les qualifications, ce qui nécessite encore une fois, de l'expérience qui prend du temps. Enfin, les profils de chef de chantier, combinant l'expérience, la capacité à mener des projets lourds et complexes, et les qualifications dans le nucléaire sont rares.

Pour la période du 01 janvier 2013 au 10 octobre 2013, il a eu 282 postes ouverts. 209 ont été pourvus dont 171 par des personnes extérieures.

2.1.3.2 Une difficulté à envisager des recrutements

En plus de la difficulté réelle de trouver les profils pertinents, le management opérationnel demeure craintif concernant le recrutement. Le DRH témoigne :

> « *C'est affolant, c'est la première fois que je vois ça. Si on ne force pas les gens à recruter, ils ne recrutent pas. Si on ne force pas un responsable d'agence à recruter des ouvriers, des agents de maitrise, il ne le fait pas spontanément, il n'en fait même pas la demande. On en est à mettre des objectifs de croissance d'effectifs dans les objectifs des gars. Tu n'auras pas ton bonus si tu n'as pas embauché 20 personnes… [Rires].* »
>
> ***DRH***

Pour le DRH, cette frilosité n'est pas légitime.

> « *Les managers crient « attention, la sous-charge arrive » mais on a regardé en CODIR, on n'est pas capable d'envoyer les gens en congé.* »
>
> ***DRH***

> « *Mais si on écoute les chefs opérationnels qui sont de plus en plus pressés, je dis de plus en plus mais ils sont par essence plus pressés par le court-terme, ils n'embauchent pas et c'est terrible. Parce que notre valeur ajoutée, dans une boite comme [MecaNuc], c'est ce qu'on vend, c'est les heures et les compétences qu'on*

> *vend au client. Et si on raisonne à court-terme, on n'embauche personne et du coup, on n'a plus rien à vendre.* »
>
> ***DRH***

Cette temporalité pose des problèmes concrets, comme en témoigne le RRH.

> « *À [MecaNuc], il y a une vraie carence pour anticiper les besoins en effectif. Des patrons opérationnels acceptent des contrats sans avoir la main d'œuvre pour. Une semaine avant le début, ils tirent la sonnette d'alarme pour trouver des soudeurs, des monteurs, etc. Mais des soudeurs, dans une industrie aussi pointue, on ne trouve pas ça du jour au lendemain, il faut la compétence, les habilitations, les autorisations, etc.* »
>
> ***RRH***

Cette attitude court-termiste a plusieurs éléments d'explication. Tout d'abord, cela proviendrait de la culture technicienne des managers, qui renvoie à un manque de compétences managériales.

> « *Mais en fait, leur raisonnement, c'est de dire, plus j'ai de mecs, plus j'ai de problèmes. Une fois que j'ai les gars, faut que je les occupe. Alors que mes sous-traitants, une fois que le chantier est fini, ils disparaissent et c'est plus mon problème. Il y a une résistance à la croissance de la part des managers qui ont en fait une appréhension du niveau d'activité. « On a fait une belle année mais est-ce que ça va durer… Ça fait 10 ans qu'on fait des années qui sont plus belles mais l'an prochain, je ne sais pas.* » »
>
> *On est dans une culture de techniciens, les mecs, ils se sentent valorisés quand ils font des bons tuyaux. Gérer des hommes, ce n'est pas son truc. Ce n'est pas là-dessus qu'il se valorise. Il n'est pas habitué à cette prise de risque. Être responsable d'un tuyau, ça, il sait faire, il a de l'expérience, il est rodé mais être responsable de mecs… « Moi, mon métier, c'est la technique.* » »
>
> ***DRH***

De plus, l'évaluation des managers semble être un élément important à prendre en compte. En effet, les outils d'évaluation des chantiers sont fondés sur les agrégats comptables, telle que la rentabilité. Les effectifs, considérés comme un coût dans ces outils, participent à grever la rentabilité.

> « *Les opérationnels ont une peur de la sous-charge. Sur un chantier de 5 semaines, une semaine de sous-charge peut plomber la rentabilité et les opérationnels craignent d'être jugé sur cela.* »
>
> ***RRH***

2.1.3.3 Le rôle de la fonction GRH

Ces freins aux recrutements vont à l'encontre de la stratégie d'accroissement voulue par la direction. La fonction GRH s'attèle donc à ces problèmes de manière prioritaire. Les freins sont évoqués dans plusieurs échanges, lors de toutes les réunions du service RH ainsi que sur les objectifs attendues de l'outil charge-capacité. Ces éléments introduisent le rôle spécifique de la GRH sur le pilotage des effectifs.

> « *L'intérêt du processus RH dans ce raisonnement, c'est que le RH, il va projeter dans l'avenir. Vos intérimaires et vos sous-traitants, c'est bien mais notre métier, il ne s'apprend pas en 48 heures. Et du coup, pour remplacer Maurice qui part à la retraite, l'intérimaire, il ne fera pas l'affaire. Parce qu'il n'a pas l'expérience, pas le coup de main, parce qu'il n'a pas la compétence. Et donc pour remplacer Maurice, il faut que j'ai un gars qui ait 10 ans d'expérience et donc celui-là, je ne sais pas le trouver sur le marché, faut que je le fabrique. Du coup, on rentre dans un système de gestion prévisionnelle des effectifs, de l'emploi, dans lequel on réfléchit différemment.* »
>
> ***DRH***

> « *Sur une région qui utilise beaucoup l'intérim (40 ETP sur la région sud), la RH pousse à recruter. Parfois, ce n'est pas forcément évident.*»
>
> ***RRH***

> « *Mais il faudrait qu'il ait aussi une vision d'horizon 2 et 3 ans, un peu plus lointain. Qu'ils [les patrons opérationnels] se disent, comment est ma pyramide des âges, si j'ai un effectif de 100, l'an prochain, il ne sera pas de 100 parce que je vais avoir quelques démissions, quelques départs à la retraite. Donc la réflexion de croissance, de décroissance de l'effectif, elle doit se faire aussi sur le moyen terme et du coup, on n'est pas proportionnel à l'activité, on est en prise de risque.* »
>
> ***DRH***

La problématique ne touche pas que le volume de recrutements mais questionne le *business model* complet. Le DRH préconise l'intégration de ces problématiques RH dans l'acceptation même des projets.

> « *[MecaNuc] n'accepte pas des projets sans marge alors que cela pourrait permettre de former des jeunes sur des affaires plus simples. En CODIR, j'essaie de*

> *pousser dans ce sens. Dans les faits, [MecaNuc] refuse des commandes par manque de moyens humains !»,*
>
> ***DRH***

2.1.3.4 Le recrutement en dernier recours

Finalement, malgré la croissance voulue par la direction, il semble que le recrutement demeure la solution mise en œuvre lorsque toutes les autres ont été essayées. Cette idée ressort plusieurs fois dans le discours des acteurs. Si les besoins en main d'œuvre augmentent, on cherche à recourir à l'intérim et à la sous-traitance. Si la situation perdure, on envisagera de recruter.

> « *Quand on est en réunion, on regarde au niveau de la société. On voit qu'on a un creux de charge en début d'année et ce pic de 16 à 22 [référence aux semaines de l'année]. En fait, là, on est en train de gérer la sous charge, avec des affectations sur Flamanville, avec de la prise de congé, prise de RC [repos compensatoire]. Mais on n'a pas encore parlé de ce pic-là [référence à la surcharge]. Mais bon, là on dépasse de pas beaucoup, vu le volume, on la dépasse d'une cinquantaine de personnes, c'est quoi ? Moins de 10% des effectifs de service, je pense qu'on fera de la sous-traitance. Si le pic n'augmente pas, s'il ne s'étale pas.* »
>
> ***RRH, responsable du recrutement***

> « *Il est rare qu'il y ait des problèmes de ressources. Quand cela arrive, c'est l'intérim qui va être important. Si ça perdure quelques mois, on va embaucher* ».
>
> ***Responsable de la planification***

> « *Question effectif, les opérationnels pensent que si la main d'œuvre disponible n'est pas assez importante, il faut sous-traiter. Cela pose plusieurs problèmes : la sous-traitance coûte cher ; en plus, le sous-traitant gagne en compétence, une compétence que [MecaNuc] n'accumule pas.* »
>
> ***DRH***

Ce dernier *verbatim* fait bien ressortir les tensions entre l'arrangement à court-terme et les préoccupations de long-terme. Dans les discours, il semble que cette divergence se traduise chez les acteurs. **D'un côté, les membres de la fonction production cherchent à adapter leurs besoins à la réalité de la production, en ménageant les critères sur lesquels ils sont évalués, notamment la rentabilité. D'un autre côté, les acteurs de la fonction RH analysent les conséquences de ces attitudes court-termistes et cherchent à orienter les comportements vers une meilleure anticipation.** Cette tension se traduit d'ailleurs également dans la logique d'optimisation des effectifs en présence.

2.2 La logique d'optimisation des effectifs en présence

Malgré le contexte de croissance décrit précédemment, les acteurs de MecaNuc s'appuient sur différents outils pour piloter opérationnellement l'effectif de l'organisation. Le pilotage que nous appelons « opérationnel » renvoie à une gestion quotidienne des effectifs et s'oppose ainsi à la logique de redimensionnement développée dans la partie 2.1. Ce pilotage demeure un pilotage d'optimisation dans le sens où les acteurs cherchent à adapter les ressources nécessaires à la production. L'optimisation renvoie à un niveau idéal qui, dans la plupart des discours, correspond au niveau minimal permettant de couvrir la charge. Ce niveau considéré comme idéal dans l'esprit de plusieurs outils demeure paradoxal avec la volonté affichée d'accroissement des effectifs.

La partie suivante se propose de décrire les différents outils utilisés. L'observation en situation a été une occasion privilégiée de participer à la construction d'un nouvel outil d'adéquation charge-capacité, reprenant toutes les étapes de l'allocation de ressources. Ainsi, l'observation au côté du cabinet de consultants mandaté pour proposer un nouvel outil a permis d'examiner concrètement la manière dont les effectifs sont prévus pour fournir une proposition d'appel d'offres.

Après avoir décrit la manière dont l'allocation des ressources se déroule (2.2.1), la construction du nouvel outil charge-capacité est évoquée, ressortant ainsi les évolutions par rapport à l'allocation actuelle (2.2.2). Enfin, d'autres outils participant à l'allocation des ressources sont décrits (2.2.3).

2.2.1 L'ALLOCATION ACTUELLE DES RESSOURCES

Face à la production prévue, il s'agit de planifier les besoins en effectifs puis de positionner les salariés aux lieux de production adéquats. Cette allocation des ressources se décompose en plusieurs étapes. Tout d'abord, il s'agit de chiffrer le nombre d'heures nécessaires à la réalisation de la prestation (2.2.1.1). L'ensemble de ces heures prévues est regroupé dans un document de prévisionnel de charges (2.2.1.2). Enfin, les managers opérationnels (chefs de chantier ou chefs d'atelier) positionnent les salariés en présence (2.2.1.3).

2.2.1.1 Le chiffrage des heures

a) Préparer la réponse à l'appel d'offres

Chaque lundi matin, une réunion réunissant tous les services (la direction, le service achats, la direction industrielle, la direction régions, la direction projet, le bureau d'études et la direction commerciale) permet de faire le point sur tous les appels d'offres. On y décide de la pertinence de répondre à l'appel. Cette réunion, appelée « go-nogo », permet de désigner un référent du suivi de la construction de la réponse. En plus de la faisabilité technique du projet, le référent a pour mission de proposer un prix après avoir chiffré les besoins. Cette mission revient le plus souvent à des deviseurs dont le métier est de prévoir le coût de chaque affaire. Cette mission est souvent unique car les affaires de MecaNuc sont très personnalisées.

> « *Le vrai souci, c'est qu'il y a très peu de récurrence entre les affaires, donc impossible de faire un tableau unique*. »
>
> ***Deviseur***

Les deviseurs rencontrés nous expliquent la manière dont ce chiffrage se déroule. Les enjeux sont nombreux au niveau technique et commercial puisque plusieurs outils s'appuient sur ce chiffrage, comme nous le verrons. En pratique, après l'analyse du cahier des charges du client potentiel, il s'agit de faire correspondre le volume d'activités avec le nombre nécessaire de salariés. À l'aide d'un coût par heure salaire (nous reviendrons sur ce « taux de section), un coût prévisionnel est défini pour chaque affaire.

Les deviseurs distinguent habituellement deux types de main d'œuvre : la main d'œuvre directe et la main d'œuvre indirecte. Le deviseur rencontré présente des exemples de ratios utilisés pour l'activité de production et pour celle de prestation de service.

> « *Pour la main d'œuvre directe, on utilise des formules à partir du diamètre et de l'épaisseur des tuyaux. On convertit le tout en « nombre de pouces équivalents » et on ressort un nombre d'heures/pouces. Logiquement le taux est de deux pouces par heure. S'il est supérieur, on se demande est-ce que le projet le justifie.* «
>
> « *On utilise aussi le ratio nombre d'heures/tonne pour les interventions sur site. Il y a des ratios dans la profession.* »
>
> « *Pour la MOI, c'est vraiment à l'appréciation du deviseur. L'encadrement dépend vraiment de la demande client (procédures et documents demandés ; importance du suivi client, etc.).*»
>
> ***Deviseur***

Il arrive que certaines activités soient trop spécifiques pour être chiffrées par des deviseurs généralistes. Par exemple, les heures d'expertise du bureau d'études sont chiffrées par le service directement.

L'utilisation de ratios standards est très peu formalisée. Le deviseur rencontré l'explique :

> « *Il arrive qu'on se passe des infos mais attention, pour le deviseur, sa compétence, c'est l'expérience. S'il donne ces infos, il offre sa compétence. Du coup, c'est très difficile à récupérer, d'où le fait d'utiliser peu d'écrit, peu d'outils.* »
>
> ***Deviseur***

L'utilisation de ratio dépend également du temps prévu pour chiffrer l'offre. Lorsque le deviseur n'a pas le temps nécessaire pour effectuer une analyse fine, il utilise des ratios de manière « *très globale* ».

Les acteurs se retrouvent entre l'intérêt d'utiliser des ratios et les limites de leur utilisation.

> « *Les ratios, ça donne un avis sur la question.* »
>
> ***Deviseur***

> « *Dans les discussions, il faut bien faire attention à ce qu'on intègre à ce ratio. Il y a un travail actuellement pour tenter d'uniformiser le référentiel.* »
>
> ***Deviseur***

Bien que l'organisation cherche à uniformiser certains ratios, le deviseur confie que la spécificité de l'activité oblige chaque deviseur à se créer ses propres outils de chiffrage.

> « *Par rapport aux coefficients de complexité, actuellement on n'en utilise un global. On s'est demandé si on pouvait faire différents coefficients. Mais c'est très compliqué à suivre la pertinence des coefficients. L'activité de [MecaNuc] est très variée. Vous imaginez ? Si on a 3 affaires pareilles en 10 ans ? Les méthodes ont déjà eu le temps de largement évoluer. Au final, chaque deviseur travaille avec ses méthodes, ses outils, etc.* »
>
> ***Deviseur***

L'exigence technicienne observée chez la plupart des acteurs de MecaNuc entraine des analyses souvent fines des affaires. Le deviseur y introduit la planification des heures au regard de la durée de l'affaire.

> « *Le délai pour effectuer l'affaire, souvent imposé par le client impacte la planification des ressources. Si l'affaire dure un mois ou six mois. En effet, 10 hommes pendant 10 jours, c'est plus efficace que 100 hommes pendant 1 jour* ».
>
> ***Deviseur***

Finalement, les informations sont regroupées dans un devis qui prend la forme du tableau 25 suivant :

TABLEAU 25 - EXTRAIT D'UN DEVIS

		QS	5 u x	400 €/tc		Estimation		2 000	2 494
		Sous-Total						**5 073 847**	**6 080 770**
	Site	**Sous-Total**						-	-
Sous-Total SOUS-TRAITANT								**5 073 847**	**6 080 770**
MOD ETUDES		~~Etudes~~	~~0 h~~			x	41,00 €/h	-	-
MOD ETUDES		~~Supports~~	~~0 h~~			x	41,00 €/h	-	-
MOD ETUDES		~~Calculs~~	~~0 h~~			x	41,00 €/h	-	-
MOD ETUDES		Calculs fond ep hyd (12) (header Didier)	40 h			x	41,00 €/h	1 640	2 177
Sous-Total MOD ETUDES			**40 h** =	**0,5 m** x	**0,53 pers**			**1 640**	**2 177**
MOD TUYAUTERIE	Atelier	Soudage	12 836 h =	23 596pe /	1,84 pe/h	x	47,00 €/h	603 312	800 787
MOD TUYAUTERIE	Atelier	Four FOFUMI (PWHT)		1 four x	1 500 m3/four	x	1,90 €/m3	2 850	3 783
MOD TUYAUTERIE	Atelier	Opérateur FOFUMI	8 h =	1 four x	8 h/four	x	47,00 €/h	376	499
MOD TUYAUTERIE	Atelier	Décapage / Mise en propreté	0 h =	0bain x	0 u/bain	x	83,00 €/h	-	-
MOD TUYAUTERIE	Atelier	Opérateur décapage	0 h =	0u x	0,5 h/u	x	47,00 €/h	-	-
MOD TUYAUTERIE	Atelier					x	47,00 €/h	-	-
MOD TUYAUTERIE	Atelier	Maitrise / Encadrement	1 456 h			x	47,00 €/h	68 418	90 812
MOD TUYAUTERIE	Atelier	préfab header (didier)*2	2 338			x	47,00 €/h	109 886	145 854
MOD TUYAUTERIE	Atelier	**Sous-Total**	**16 638 h** =	**5 m** =	**20 ho**			**784 842**	**1 041 735**
MOD TUYAUTERIE	Site	**Sous-Total**	**0 h** =	**0 m**	**#DIV/0!**			-	-
Sous-Total MOD TUYAUTERIE			**16 638 h**					**784 842**	**1 041 735**
MOD CONTROLE	Atelier	~~Cintrage~~	~~0 h~~ =	~~0 ci~~	~~#DIV/0!~~	x	39,00 €/h	-	-
MOD CONTROLE	Atelier	Dimensionnel+ Visuel (100%)	5 764 h =	2 882 tr x	2,00 h/tr	x	39,00 €/h	224 796	298 376
MOD CONTROLE	Atelier	Ressuage	4 h =	4 sp x	1,0 h/so	x	39,00 €/h	156	402
MOD CONTROLE	Atelier	Radiographie		750 fi x	22,95 €/fi			17 213	22 846
MOD CONTROLE	Atelier	contrôle pour préfab header (didier) *2	200 h			x	39,00 €/h	7 800	10 353
MOD CONTROLE	Atelier	~~Ultra son~~	~~0 h~~ =	~~0 so x~~	~~0 h/so~~	x	39,00 €/h	-	-
MOD CONTROLE	Atelier	~~Magnétoscopie~~	~~0 h~~ =	~~0 so x~~	~~0 h/so~~	x	39,00 €/h	-	-
MOD CONTROLE	Atelier	~~Dureté~~	~~0 h~~ =	~~0 so x~~	~~0,75 h/so~~	x	39,00 €/h	-	-
MOD CONTROLE	Atelier	~~PMI~~	~~0 h~~ =	~~0 so x~~	~~0 h/so~~	x	39,00 €/h	-	-
MOD CONTROLE	Atelier	**Sous-Total**	**5 968 h**					**249 965**	**331 978**
Sous-Total MOD CONTROLE			**5 968 h**					**249 965**	**331 978**
MOI		**Sous-Total MOD ESSAI**	**0 h**					-	-
MOI		Ingénieur d'Affaires	473 h =	7 mois x	0,40 pers	x	77,00 €/h	36 436	48 363
MOI		ON / Tierce Partie (epreuve header 4 x 800€)	28 h			x	114,30 €/h	3 200	4 248
MOI		Ingénieur de Production	710 h =	7 mois x	0,60 pers	x	40,00 €/h	28 392	37 685
MOI		Suivi AQ / Cellule Technique	1 014 h =	6 mois x	1,00 pers	x	42,00 €/h	42 588	56 528
MOI		Préparation	739 h =	5 mois x	0,90 pers	x	41,00 €/h	30 291	40 206
MOI	Atel	Inspection suivi ST	451 h =	3 mois x	1,00 pers	x	42,00 €/h	18 928	25 124
MOI	Atel	MOI pour hreader (didier)	562 h			x	40,00 €/h	22 480	29 838
MOI	Atel	**Sous-Total**	**3 475 h**	**15%**				**182 316**	**241 992**
MOI	Site	Ingénieur d'Affaires	1 521 h =	9 m x	1,00 pers	x	77,00 €/h	117 117	155 452
MOI	Site	Agent Qualité	1 521 h =	9 m x	1,00 pers	x	42,00 €/h	63 882	84 792
MOI	Site							-	-
MOI	Site							-	-
MOI	Site	**Sous-Total**	**3 042 h**	**#DIV/0!**				**180 999**	**240 244**
Sous-Total MOI			**7 018 h**	**31%**				**363 315**	**482 235**
LOGISTIQUE	Atelier	Inspection suivi ST	40 jours x	150 €/jour				6 000	7 055
LOGISTIQUE	Atelier	Frais divers (déplacements - réunions)						6 000	7 055
LOGISTIQUE	Atelier	**Sous-Total**						**12 000**	**14 110**
LOGISTIQUE	Site	Ingénieur d'Affaires	180 j =	9 mois x	1,00 pers	x	150,00 €/j	27 000	31 747
LOGISTIQUE	Site	Agent Qualité	180 j =	9 mois x	1,00 pers	x	150,00 €/j	27 000	31 747
LOGISTIQUE	Site							-	-
LOGISTIQUE	Site							-	-
LOGISTIQUE	Site							-	-
LOGISTIQUE	Site							-	-
LOGISTIQUE	Site							-	-

Chaque heure prévue est multipliée par un « taux de section ». Ce dernier correspond au taux moyen d'une heure d'une entité et provient de la démarche budgétaire. En effet, lors de la prévision budgétaire, chaque responsable d'entité doit prévoir les charges consommées. La grande majorité de ces charges sont constituées de charges du personnel. En pratique, le responsable part des effectifs existants et rajoute les départs et les embauches prévus, les salaires des nouveaux venus, les taux de cotisations, un pourcentage d'absentéisme prévu, les heures non productives (correspondent aux heures qui ne sont pas vendues). Ainsi, après avoir prévu les autres charges, chaque entité peut définir un taux de section par heure. Celui-ci étant réutilisé pour le devis de l'offre.

b) Lorsque l'appel d'offres est gagné

Si MecaNuc gagne le marché, des préparateurs reprennent le devis en approfondissant l'analyse. Au-delà du simple chiffrage des heures nécessaires, les préparateurs cherchent à ordonner les différentes étapes du travail.

> « *Le service méthode-préparation est chargé de transformer la charge prévue par les deviseurs en une gamme plus précise de fabrication. « Vous devez faire ça dans tel ordre et vous avez tant de temps ». On descend d'un cran, en donnant plus d'infos à l'atelier, en leur disant ce qu'ils doivent faire étape par étape et là on met des temps derrière chaque étape.* »
>
> ***Responsable du service Méthode et Planification Stratégique***

> « *La préparation fait un travail plus précis que le devis. C'est normal, on a le temps de s'y plonger plus. Donc on donne aux ateliers les temps revus par la préparation, même s'il est supérieur au devis. On ne fait pas forcément ça bien actuellement, c'est un chantier qui est en cours, y a un groupe de travail là-dessus. Parce qu'il y a une boucle d'informations qui doit être faite avec le devis pour leur dire « attention ». Si c'est sur une affaire, c'est rien mais si c'est systématique qu'on voit qu'ils utilisent un ratio de leur côté qui n'est pas le bon... On essaie de faire remonter les erreurs qui arrivent fréquemment dans les devis. Dans ce cas, l'affaire fait moins de marge que prévu.* »
>
> ***Responsable du service Méthode et Planification Stratégique***

Notons enfin qu'il peut exister des différences entre la charge prévue par les deviseurs et celle réellement vendue, sans forcément que les services en soient informés. Dans le cas présent, l'exemple est fourni pour le bureau d'études :

> « *En ce qui concerne les contrats cadres ainsi que les travaux pour des régions, on n'a très rarement le retour du nombre d'heures réellement allouées. De fait, on ne contrôle pas les heures effectuées par le BE. Par exemple : on avait 2000 heures d'études. Après négociation du pilote de projet avec le client, 1500 en sont allouées.*

Lorsque nous ne sommes pas informés, cela signifie qu'on lance le travail en naviguant à vue. À l'arrivée, il y a des tensions car on ne sait pas si on a dépassé ou pas. On fait parfois des heures qui ne sont pas vendu aux clients.»

Responsable du bureau d'études

2.2.1.2 Le prévisionnel des heures

Les heures prévues par les deviseurs (ou les préparateurs) sont ensuite regroupées afin d'anticiper les heures cumulées sur tous les projets. Les affaires qui ont été gagnées sont distinguées de celles qui restent conditionnées au résultat de l'appel d'offres. Puis, le responsable de la planification peut répartir les heures prévues sur plusieurs mois en utilisant une courbe en S. En effet, au départ, peu d'heures sont allouées pour le lancement du projet, puis de plus en plus puis enfin on revient à un nombre d'heures moindre afin de terminer). Ce travail permet de construire des graphiques de suivi de la « charge-capacité » semaine par semaine. Le prévisionnel de charges est présenté pour les trois régions et pour l'ensemble de l'entreprise dans les figures 14 et 15 suivantes.

FIGURE 14 - CHARGES ET CAPACITÉ PRÉVISIONNELLES SUR LES TROIS RÉGIONS DE MECANUC

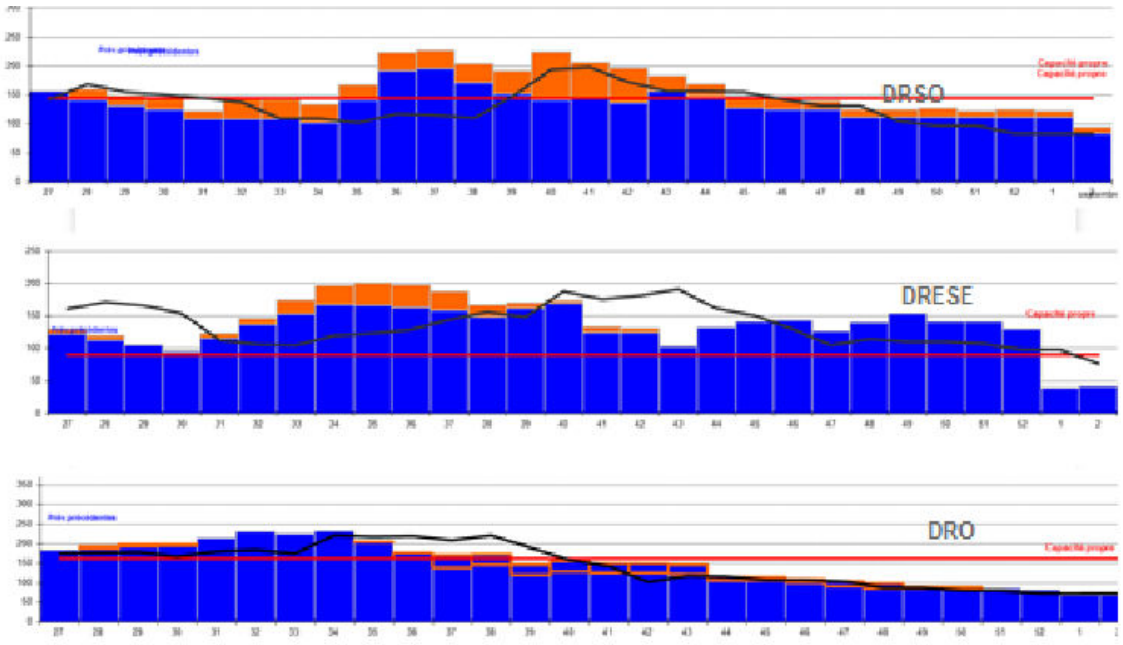
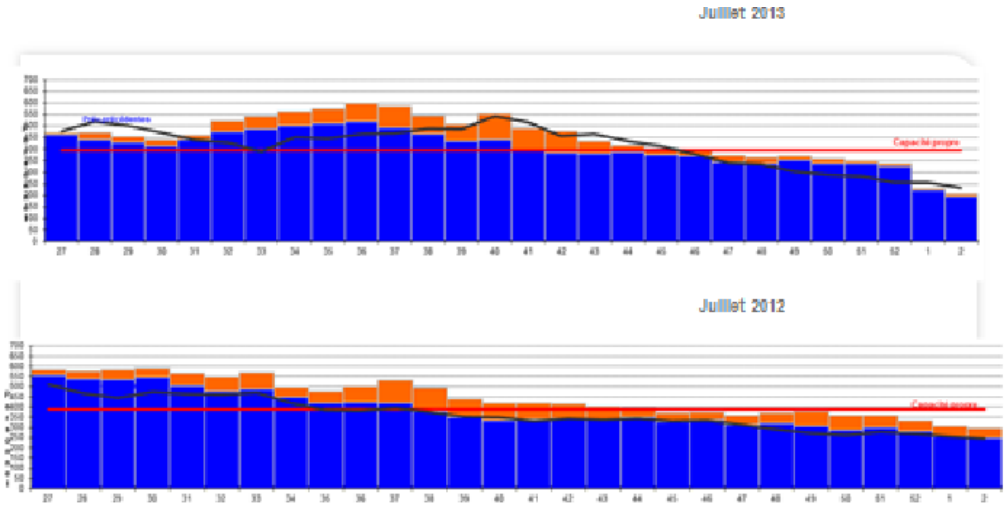


FIGURE 15 - CHARGES ET CAPACITÉS PRÉVISIONNELLES SUR L'ENSEMBLE DES RÉGIONS



Le graphique compare les heures à effectuer et les heures théoriquement disponibles. Les histogrammes bleus représentent le nombre d'heures à effectuer pour les commandes confirmées, les oranges concernent les commandes qui ont de forte probabilité d'être obtenues. La droite rouge correspond à la capacité théorique de la main d'œuvre en présence, c'est-à-dire les heures de travail disponibles. La courbe noire a été corrigée après affectation d'un coefficient d'efficacité et surtout de la mobilisation-démobilisation, c'est-à-dire en intégrant les transferts d'effectifs des régions, l'intérim et la sous-traitance.

Le graphique permet d'analyser le niveau de charge. Au global, les heures disponibles semblent un peu en deçà de la charge réelle sur la majorité des semaines. Cela confirme que le niveau idéal d'effectifs chez MecaNuc correspond à celui qui permet à tous les salariés d'être occupés sans couvrir l'ensemble de la charge. Ce niveau général est ensuite ajusté par les décideurs à l'aide de moyens d'allocation à court terme, tels que la mobilité, l'intérim et la sous-traitance. Ces moyens permettent d'ailleurs d'ajuster la capacité disponible au regard des variations saisonnières. L'année 2013 est plus fournie que la précédente. L'analyse par région permet observer des saisonnalités importantes qui diffèrent selon les régions. Cette observation questionne la mobilité géographique à MecaNuc sur laquelle nous reviendrons dans la partie 2.1.3.1. La région Sud-ouest possède l'activité nécessaire pour occuper l'ensemble de son personnel sur la grande majorité de l'année. Suivant les confirmations de commande, une période de surcharge pourrait avoir lieu. En région Est, l'activité est en surcharge constamment. Enfin, la région Nord a un niveau d'effectif qui semble proche des besoins sur la moitié de la période mais tombe en sous-charge sur les 15 dernières semaines de l'année. Finalement, ces

graphiques permettent de visualiser les semaines de surcharge et celles de sous-charge et ainsi de prévoir des ajustements.

> « *Au final, tu te retrouves avec ces courbes-là qui permettent de dire, tu es en adéquation avec ce que je dois faire, il me manque du personnel ou je suis en sureffectif.* »
>
> ***Responsable du service Méthode et Planification Stratégique***

Sur certains projets, il se peut que la grille d'analyse soit plus précise. En effet, les acteurs se réunissent autour des tableaux permettant de distinguer le nombre d'heures nécessaires par métier. Le tableau 26 correspond à un de ces tableaux.

TABLEAU 26 - TABLEAU PRÉVISIONNEL DES EFFECTIFS PAR MÉTIER SUR UN CHANTIER

Mise à jour du : 12/09/2013

Chantier EM4

			2013																								
			AVRIL					MAI				JUIN				JUILLET					AOÛT					SE	
			14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
MOD	Soudeur	Charge	6	6	6	6	6	10	10	10	10	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	18	
		Eff. Présent réel et p	4	5	6	6	6	6	6	5	6	8	9	8	9	11	11	11	13	14	14	13	13	15	15	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	4	4	2	6	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
		Ponticelli	8	9																						
	Tuyauteur	Charge	6	6	6	6	6	10	10	10	10	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	18	
		Eff. Présent réel et p	6	6	7	5	6	6	7	11	12	16	16	14	14	16	17	18	18	19	19	19	19	20	20	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Ponticelli	6	8																						
	Monteur	Charge	5	5	5	5	5	8	8	8	8	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	15	
		Eff. Présent réel et p	3	3	3	4	5	4	6	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	2	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	
		Ponticelli	6	6																						
	Usinier	Charge	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		Eff. Présent réel et p	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Ponticelli	2	2																						
	Chef d'équipe	Charge	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	
		Eff. Présent réel et p	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	
		Ponticelli	2	2																						
	Autre MOD	Charge	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		Eff. Présent réel et p	3	3	3	3	4	4	4	4	5	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Ponticelli																								
	TOTAL MOD	Charge	22	22	22	22	22	35	35	35	35	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51	51	51	51	65	
		Eff. Présent réel et p	20	21	23	22	25	24	27	32	36	39	39	37	38	42	43	44	46	48	48	47	47	50	51	
		Eff. Sans arrivées L	20	21	23	22	25	24	27	32	36	39	39	37	38	42	43	44	46	48	48	47	47	50	51	
		Besoin	0	0	0	0	0	0	7	5	3	9	7	9	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	14	
		Ponticelli	22	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Tableau fourni par le RRH

Bien que la charge puisse, sur certains outils, être prévue sur plusieurs mois, les acteurs témoignent qu'ils se préoccupent surtout des deux mois qui arrivent. En effet, les outils techniques fournissent des informations qui ne sont plus forcément fiables après deux mois. Cela s'explique par les changements que connait le marché. De fait, les acteurs s'appuient sur les données les plus certaines ce qui oriente leur vision vers un horizon à deux mois. Pourtant, nous avons vu que les problématiques RH auxquels est confronté MecaNuc nécessiteraient parfois un horizon plus long.

2.2.1.3 La « foire aux bestiaux »

Finalement, les prévisionnels de charge, incertains jusqu'au dernier moment, empêche d'anticiper. Lorsqu'ils se confirment plus précisément, les services ont besoin de s'organiser afin de positionner les salariés sur les tâches adéquates. À cette fin, une réunion est prévue les mercredis de chaque semaine. Appelée « foire aux bestiaux » par certains acteurs, elle réunit les chefs de chantiers et les chefs d'ateliers. Nous avons participé à l'une d'entre elle sur le site dédié à la fabrication des tuyaux.

> Le responsable de la réunion projette un document Excel qui liste tous les salariés (CDI-CDD-Intérim-Stage). Chaque salarié est affecté à un atelier et à un code. Les tableaux étant déjà pré-remplis par les chefs d'atelier, la mise à jour ensemble est très rapide. Ils vérifient les absents et les gens disponibles en les nommant par leur nom dans la plupart des cas. Il s'agit donc d'une réunion d'affectation nominative du personnel de production, qu'on peut considérer comme la dernière étape de l'affectation des effectifs à la charge attendue. En effet, à une semaine, la charge attendue est très proche de la réalité.
>
> ***Observation du 18 septembre 2013***

2.2.2 LA CONSTRUCTION DU NOUVEL OUTIL CHARGE-CAPACITÉ

Le chiffrage des heures et l'allocation des ressources décrits précédemment s'appuient sur des processus divers. Afin de les clarifier et de les intégrer dans le contexte de croissance, la direction décide de réfléchir à la construction d'un nouvel outil d' « adéquation charge-capacité ». L'adéquation charge-capacité représente la correspondance entre le volume d'activité (=la charge) et les ressources disponibles (=la capacité). En fait, elle recoupe tous les processus décrits dans la partie 2.2.1. Durant les six semaines de présence à MecaNuc, nous avons pu observer en détail le lancement de la réflexion sur ce nouvel outil en participant notamment à l'ensemble des entretiens du cabinet support avec les acteurs concernés. La suite du déploiement a été étudiée à distance et grâce à des entretiens complémentaires. L'analyse s'appuie sur les conseils d'analyse d'un outil en état inscrit de Chiapello et Gilbert (2013).

2.2.2.1 Contexte de lancement de l'outil

Dans le contexte du plan de croissance, dix missions prioritaires sont lancées, chacune coordonnée par un groupe de travail. L'une de ces missions concerne la mise en place de l'outil d'adéquation charge-capacité.

> « *Comme vous le savez tous maintenant, notre nouvelle organisation a été mise en place pour nous permettre d'aborder plus sereinement l'augmentation prévisible de la charge de [MecaNuc] dans les années à venir. À ce titre, nous aurons besoin d'anticiper du mieux possible les ressources et compétences dont nous aurons besoin, en regard des chantiers que nous prévoyons de réaliser.* »
>
> ***Extrait du mail du 13 septembre 2013 : explication de l'outil charge-capacité et de l'arrivée du consultant***

Les objectifs définis par la direction sont clairement exprimés.

> « *En conséquence, nous avons décidé de nous doter d'outils simples, performants, rapidement utilisables et identiques pour tous, destinés :*
>
> *-d'une part à fiabiliser et visualiser nos prévisions de charge à court et moyen termes,*
>
> *-d'autre part à gérer les ressources et les compétences, en facilitant les affectations au mieux des intérêts des diverses entités et de [MecaNuc], et en anticipant la recherche des profils qui pourraient nous faire défaut.* »
>
> ***Extrait du mail du 13 septembre 2013 : explication de l'outil charge-capacité et de l'arrivée du consultant***

Dès le lancement, l'outil porte en même temps les enjeux du court-terme et ceux correspondant à un horizon plus long. Le compte rendu du comité de direction du 9 septembre permet de révéler d'autres manières d'exprimer ces objectifs.

> « *Donner une visibilité afin de prévoir les recrutements nécessaires ;*
>
> *Conduire les arbitrages selon des critères rationnels ;*
>
> *Améliorer notre performance opérationnelle en la pilotant* »
>
> ***Compte-rendu du CoDir du 9 septembre 2013***

L'outil a pour mission de fournir des éléments pour la prise de décision. Le besoin de « *critères rationnels* » semble traduire la volonté de gérer de manière plus rigoureuse l'allocation des ressources. Néanmoins, on est en droit de questionner la signification précise de cet objectif. En effet, compte tenu des nombreux enjeux qui entourent le chiffrage et l'allocation des ressources, la notion même de « *critères rationnels* » nous parait bien floue.

Afin de coordonner la réflexion, la direction fait appel à un cabinet de consultants, spécialisé en logistique et *supply chain*. Dans un mail du 13 septembre 2013, les missions du cabinet sont précisées.

> « *Collecter et synthétiser des informations sur les processus déjà en place et les contraintes de chaque activité, Proposer des méthodes pour l'amélioration de ces*

processus, Construire l'outil adéquat ; Nous accompagner lors de son déploiement et son utilisation. »

Extrait du mail du 13 septembre 2013 : explication de l'outil charge-capacité et de l'arrivée du consultant

Un outil charge-capacité recherche habituellement l'optimisation des ressources par des gains de productivité, ce qui peut paraitre paradoxal avec les problématiques auxquelles est confronté MecaNuc. Deux éléments nous semblent porter ce paradoxe. Tout d'abord, il convient de se mettre d'accord sur la temporalité de l'adéquation. Une adéquation stricte recherchée une période courte (deux mois par exemple) peut se traduire par un déséquilibre sur une période plus longue (deux ans par exemple). En effet, au regard des compétences des salariés de MecaNuc, un niveau d'effectifs capable d'effectuer tout juste la production ne favorise pas le développement de compétences supplémentaires, ce qui entraine, nous l'avons vu, des problèmes pour l'activité. Ensuite, le terme même d'adéquation est à questionner au regard de ce que chaque acteur entend par la « bonne adéquation ». À ce titre, les divergences d'attentes des acteurs au regard de l'outil sont assez révélatrices.

2.2.2.2 Les attentes des acteurs

Le lancement de la réflexion sur l'outil s'engage dans un climat qui nous parait serein entre les acteurs. En effet, il ne semble pas exister de tensions entre les acteurs participants. Toutefois, plusieurs craintes ont été formulées par les acteurs, notamment sur la forme de l'outil. Les acteurs expriment les limites d'un outil « *usine à gaz* », en même temps qu'il précise son utilité principale : la finesse. En effet, l'allocation des effectifs s'articule sur différents niveaux de précision, allant d'une estimation des effectifs en grande masse au détail précis de la compétence requise. Tous les acteurs n'ont pas besoin de toutes les informations. Pour autant, limiter le nombre d'informations disponibles dans l'outil réduirait la pertinence de l'outil. Trouver le bon compromis est une des missions du consultant et la maille la plus appropriée est sujette à discussion.

Les entretiens ont permis aux acteurs d'exprimer leurs attentes concernant le nouvel outil. Ainsi, deux positionnements se cristallisent. D'un côté, les acteurs de la fonction RH attendent une amélioration de l'anticipation des recrutements. Cela permettrait de mettre en place des politiques de recrutement qui s'inscrivent dans le temps.

> « *Quelles attentes avez-vous par rapport au nouvel outil ? Anticiper les recrutements !* »
>
> ***RRH***

> « *L'objectif de la mission est faire anticiper les patrons opérationnel et lever les freins au recrutement* ». »
>
> ***DRH***

D'un autre côté, les acteurs qui agissent directement sur la production paraissent avoir des attentes plus opérationnelles. En effet, l'outil d'adéquation charge-capacité doit servir l'allocation à court-terme des effectifs.

> « *Quelles attentes avez-vous par rapport au nouvel outil ? Avoir une vision RH quotidienne ; une utilisation simple pour les chefs d'ateliers qui ont une connaissance de l'outil informatique très variée. Ce serait bien aussi de pouvoir sortir différents graphs, différentes stats (absentéisme, répartition par contrat, par métier, etc.).* »
>
> ***Responsable Planification de l'atelier***

> « *Il faudrait un plan de charges général, et savoir si on sous-traite ou pas.* »
>
> ***Responsable Centre Montage-travaux neufs***

Les débats tournent régulièrement autour des aspects techniques de l'outil, notamment le niveau de précision des informations à renseigner. Le directeur de la région Ouest, par exemple, précise les informations dont il a besoin et insiste sur les différentes mailles qui lui seraient utiles. Lorsque l'affaire est confirmée, le planning d'affectation doit être nominatif. Lorsqu'il s'agit de la charge prévisionnelle, il convient de raisonner en termes de ressources non nominatives : chargé d'affaires, chef de chantier, chef d'équipe, tuyauteur, soudeur, AQ, préparateur, etc. Enfin, lorsqu'on travaille en contrats pluriannuels, le nombre d'ETP serait suffisant.

2.2.2.3 La construction de l'outil

Les neuf entretiens ont permis d'échanger sur la manière actuellement utilisée pour chiffrer et allouer les heures. Des problèmes ont été listés. Leur résolution passe par l'articulation des trois niveaux de l'analyse de l'adéquation charge-capacité. À plusieurs reprises durant les entretiens, le consultant revenait sur ces trois niveaux :

1. Le premier niveau correspond à un prévisionnel de charges en heures ou en effectif. Il s'appuie directement sur les prévisions des deviseurs ou des préparateurs.

2. Le deuxième concerne une base de compétence mise à jour par les chefs de centre une fois par mois. Cela permet à chaque chef de centre de chercher un salarié avec des compétences précises (habilitation, expérience sur le matériau, etc.). Le document peut servir de base au RRH pour voir les profils qui manquent.

3. Le dernier niveau est nominatif. Le tableau est équivalent à celui utilisé lors des réunions d'affectation hebdomadaire. Chaque salarié est placé sur un projet.

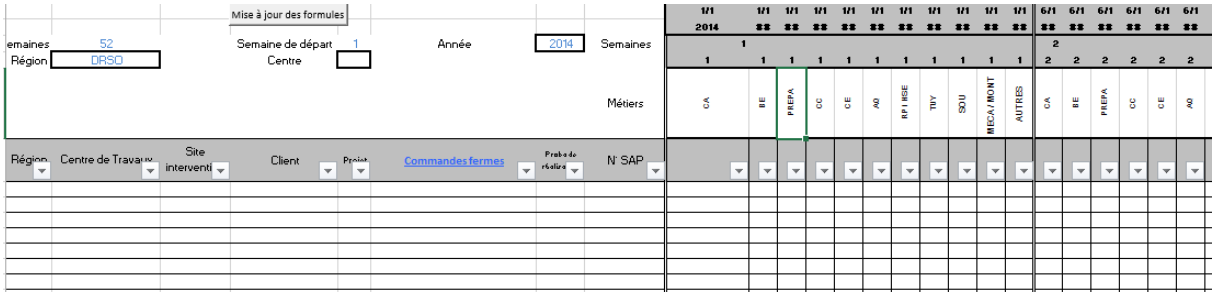
À la suite de la rencontre des différents acteurs, le consultant propose un outil à MecaNuc.

2.2.2.4 Mise en place et déploiement

L'outil rendu par le cabinet a pris la forme d'un document Excel. Il a été déployé dans les centres en région. Après une phase d'appropriation, les réunions d'analyse de la charge-capacité sont mises en place à partir septembre 2014. On peut considérer que l'outil est alors déployé complètement.

Dans les faits, l'outil se décompose en plusieurs onglets. Dans le premier, la charge est renseignée, c'est-à-dire les commandes fermes ainsi que les commandes probables avec un le taux de probabilité de gain. Dès cet onglet présenté dans le tableau 27, une répartition entre les principaux métiers de MecaNuc sont prévus.

TABLEAU 27 - EXTRAIT DU NOUVEL OUTIL D'ADÉQUATION CHARGE-CAPACITÉ : ONGLET CHARGE



Document transmis en 2014, après mon stage

Ensuite, le second onglet (tableau 28) permet aux chefs de centre de renseigner leur capacité, c'est-à-dire les salariés affectés nominativement.

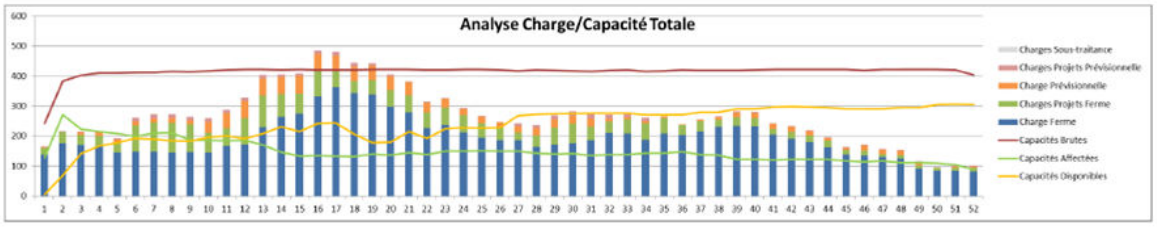
TABLEAU 28 - EXTRAIT DU NOUVEL OUTIL D'ADÉQUATION CHARGE-CAPACITÉ : ONGLET CAPACITÉ

Région de rattachement administratif				"Intérim" pour les intérimaires		Centre de gestion de la charge			semaine 1					Supprimer		semaine 2					Supprimer	
								DISPO	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0		
REGION	NOM	PRENOM	Capacité Brute	Commentaire	Id.	RE D'APPARTEN	METIER	CODE	30-déc	31-déc	01-janv	####	####	####	####	06-janv	####	####	####	10-janv	11-janv	12-janv

Document transmis en 2014, après mon stage

Les informations de ces deux onglets sont synthétisées dans des graphiques d'adéquation charge-capacité, qui peuvent être décomposés par métier. Ainsi, les besoins peuvent être précisés par type de métier. Le dernier vendredi du mois, tous les documents remplis remontent à un RRH du siège. La compilation de tous les onglets fournit une synthèse globale de la charge-capacité. Elle est reprise dans la figure 16.

FIGURE 16 - SYNTHÈSE CHARGE-CAPACITÉ



Document transmis en 2015, après mon stage

Puis, une réunion de projection est mise en place.

> « *Ça nous permet de dire, faut plutôt mettre des bonhommes là, plutôt des bonhommes là.* »
>
> ***RRH***

Malgré les évolutions de l'outil, les acteurs demeurent focalisés sur un horizon court.

> « *On est calibré à +11 mois mais en réalité, on regarde les deux mois qui sont devant nous. Dans les services, on a du mal à avoir une visibilité à 11 mois sur certaines activités.* »
>
> ***RRH***

Finalement, le nouvel outil permet d'être plus précis et peut se consolider sur toute la France.

> « *La saisonnalité, on sait qu'elle existe mais là, ça permet d'avoir des jalons temporaires. La visualisation est plus fine.* »
>
> « *Par rapport à l'anticipation, c'est un outil d'aide à la décision, mais au final, on reste dans cette instantanéité.* »

> « *On a l'analyse globale de la capa et ensuite on a filtré par métier. C'est moins…heu…Bon. On sait qu'on est en souffrance sur les chefs de chantier depuis toujours. L'encadrement de premier niveau, on le sait aussi. Les chargés d'affaires, on a du mal à les occuper. Tout ça, on le sait. L'outil, il permet surtout d'avoir une vision. Devant nous, on a quand même un souci.* »
>
> « *Ça permet d'anticiper avec la limite qui est qu'on manque de visibilité sur le business, donc c'est là où est la limite de l'exercice. On a une bonne visibilité sur le mois ou les deux qui viennent après c'est plus hypothétique.* »
>
> ***RRH***

Ce commentaire parait paradoxal avec l'environnement de croissance prévue décrit plus haut. Le même RRH nous avait d'ailleurs confié une incompréhension concernant l'anticipation.

> « *À [MecaNuc], je ne comprends pas qu'on ne puisse pas plus anticiper. Sur la maintenance, on a un horizon connu à 10 ans !* »
>
> ***RRH***

Finalement, les acteurs s'appuient sur l'incertitude de l'environnement, réel ou présumée, pour limiter l'horizon d'observation. Cette temporalité réduite parait être l'un des éléments qui explique les freins au recrutement décrit dans le paragraphe 2.1.3 Ainsi, le nouvel outil ne semble pas, pour le moment, avoir fait évoluer la temporalité observée. Dans ces conditions, le redimensionnement à la hausse des effectifs, souhaité par le plan de croissance, n'est pas favorisé.

Par ailleurs, durant notre stage, nous avons observé d'autres outils participants à l'optimisation des ressources en présence.

2.2.3 D'AUTRES OUTILS PARTICIPANT À L'ALLOCATION DES RESSOURCES

2.2.3.1 La plateforme de personnel itinérant

Les perspectives favorables des marchés de MecaNuc, particulièrement dans le secteur de la maintenance, nécessitent de positionner des compétences très spécifiques sur des missions à effectuer sur tout le territoire. Dans ce contexte, la mobilité des salariés devient un enjeu majeur. À cette fin, MecaNuc se dote à partir de 2012 d'une structure composée de personnel itinérant. Il s'agit de personnel de très bon niveau, expérimenté et mobile nationalement. Une quarantaine de salariés sont ainsi à la disposition des centres afin de combler des besoins spécifiques qu'on n'a pas pu anticiper.

En pratique, la responsable RH de la structure dédiée aux itinérants contacte les chefs de centre tous les mercredis pour faire un point sur les prévisions et finaliser l'affectation de la semaine d'après. Le salarié doit être prévenu 48 heures avant l'intervention. Un planning hebdomadaire est prévu spécifiquement pour ce personnel. Il est communiqué aux différents chefs de centre qui peuvent donc voir les effectifs qui seront disponibles dans les semaines à venir.

> « *Ils [les chefs de centre] ont du mal à anticiper, ça les pousse à tenter de le faire.* »
>
> « *La difficulté pour moi, c'est que je n'ai pas toujours les bonnes informations : type de soudure, matériaux, durée de la mission, contraintes, degré de contact avec le nucléaire, etc.* »
>
> « *On manque d'outil pour gérer les compétences du personnel. Au [service du personnel itinérant], on a créé un système d'évaluation. C'est un fichier Excel par fonction qui doit être rempli par le chef de chantier. C'est assez détaillé. Pour l'instant, il y a assez peu de retours.* »
>
> ***Responsable RH du personnel itinérant***

Le service aimerait passer à 50 salariés mais ce personnel spécifique est difficile à recruter.

> « *La majorité provient de recrutements externes. Cinq ou six proviennent de transferts en interne mais c'est difficile de les déloger de leur région pour un poste avec mobilité nationale. En plus, leur manager ne souhaite pas forcément les laisser partir.* »
>
> ***Responsable RH du personnel itinérant***

Finalement, cette structure intervient comme une « *boite de sous-traitance interne* » selon les termes du DRH. Elle permet d'ajuster la charge sur des affaires qui nécessitent des compétences pointues

2.2.3.2 La justification de chaque recrutement

Enfin, un dernier outil permet d'optimiser le niveau d'effectif. Il s'agit de la procédure de validation de chaque recrutement.

> « *Chez [MecaNuc], il y a le processus budgétaire et il y a le processus qui dit, à chaque fois que je veux embaucher quelqu'un, je dois justifier ma demande et je dois avoir l'approbation de mon chef, du DRH et du DG.*»
>
> ***DRH***

Cette validation se traduit par une fiche qui doit être remplie par le patron opérationnel en région. La demande remonte chaque strate hiérarchique pour aller jusqu'au directeur général. Les informations demandées sur le formulaire sont très administratives : type de contrat, date

d'embauche, description du poste, fourchette de salaire, diplômes et profil. Une partie « motif » doit être remplie mais il n'y pas de référence à des éléments financiers, à la différence d'EtaForm.

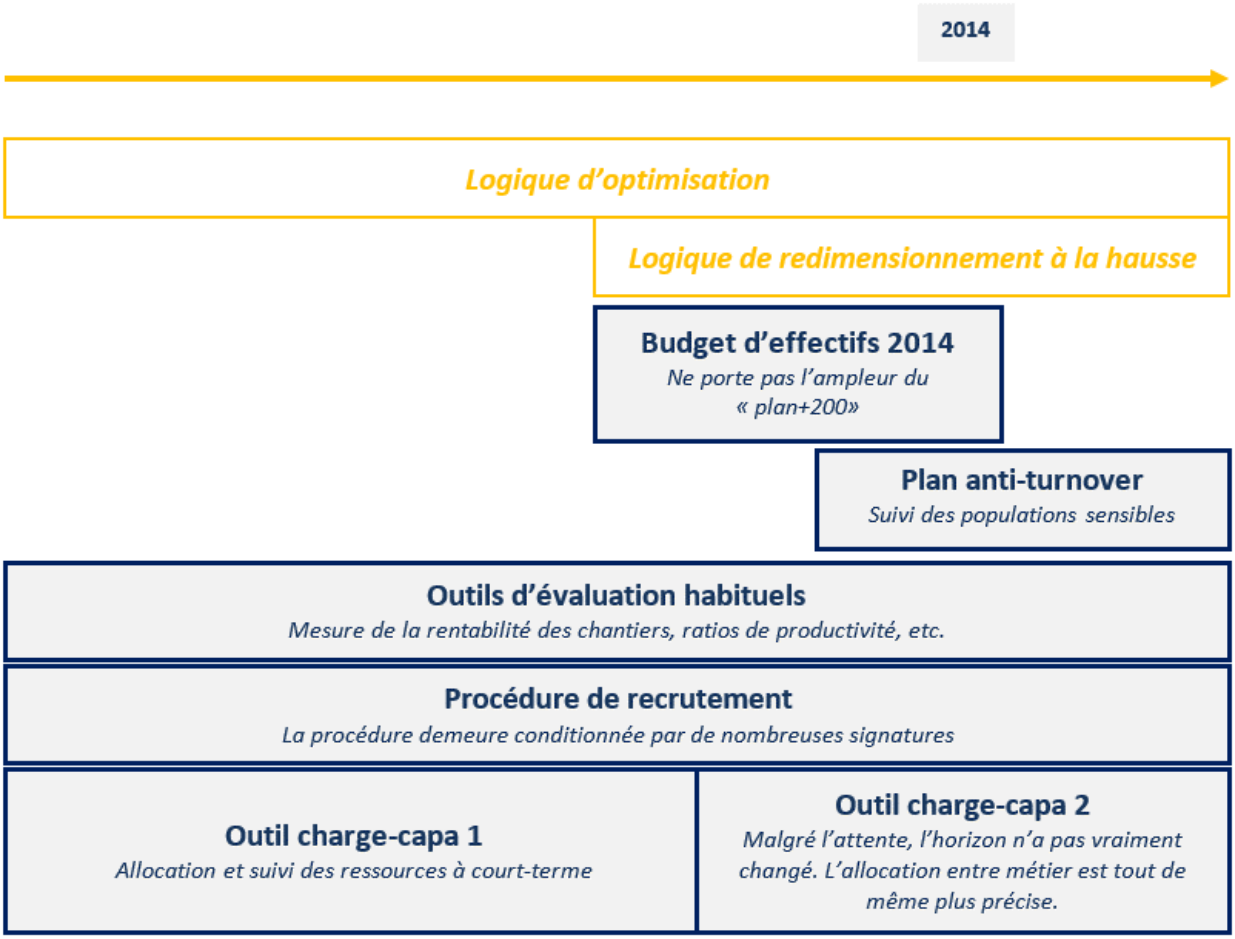
> *Motif : (Critère impératif pour ouvrir le poste et déclencher l'embauche) :*
>
> *Remplacement : De qui ? Par quoi ce remplacement est-il justifié ?*
>
> *Création de poste. Motif :*
>
> *Autres (intérim, stage)*

Extrait d'un formulaire de demande de recrutement

Ainsi, malgré la volonté d'accroitre les effectifs, une procédure de validation, nécessitant la signature de cinq acteurs, est mise en place. Celle-ci ne semble pas extrêmement contraignante mais rappelle que l'acte de recrutement doit être validé car il engage des coûts. Au moment de nos observations, aucun suivi précis de ces fiches n'est effectué.

La figure 17 récapitule les logiques et les outils en présence.

FIGURE 17 - SYNTHÈSE DU CAS MECANUC



Conclusion - MecaNuc, une croissance bloquée par des freins au recrutement

Les résultats issus du cas MecaNuc montrent le paradoxe entre une volonté affirmée d'augmenter les effectifs et des processus en place qui freinent cette volonté. Ces freins se traduisent dans des outils habituellement développés dans les entreprises (fiche de validation de recrutement, outil d'allocation des effectifs, système d'évaluation des chefs de chantier, etc.) qui appréhendent l'effectif comme une charge et par conséquent signalent les sureffectifs plus que des sous-effectifs. De plus, les processus spécifiquement mis en place dans le cadre du plan de croissance n'ont pas été assez communiqués et n'ont pas été rattachés à des moyens suffisants pour atteindre les objectifs de croissance. De fait, l'effectif augmente mais de manière bien moins importante que ce qui était souhaité par la direction. Ce manque de ressources pose des problèmes concrets à MecaNuc, que ce soit au niveau de la qualité du service rendu ou au niveau de la transférabilité des compétences.

Ce résultat questionne les conditions requises pour accroitre les effectifs dans une entreprise pilotée avec des outils financiers et des outils d'adéquation charge-capacité. En effet, augmenter les compétences nécessiterait parfois d'accepter des contrats sans marge, de prévoir un niveau de sureffectif, etc. Pourtant, malgré les perspectives du marché, les outils de MecaNuc demeurent axés sur une optimisation relativement stricte des effectifs.

Au moment de clôturer ce chapitre, nous devons ré-insister sur l'aspect parcellaire des données. En effet, l'accès a été possible essentiellement pour les acteurs de la fonction RH et quelques acteurs de la production. L'aspect contrôle de gestion n'a pu être appréhendé que par un entretien et quelques observations. Plus généralement, la difficulté à enregistrer les entretiens nous oblige à citer relativement peu d'acteurs. Au-delà des entretiens, l'observation a été notre source principale de données.

Pour autant, les éléments présentés dans ce chapitre servent d'appuis pour mettre en lumière les disparités entre le cas EtaForm, qui correspond à une baisse des effectifs, et le cas MecaNuc, qui répond à une logique de croissance des effectifs.

Chapitre 9 - Système conventionnaliste et coordination entre acteurs : la convention de réduction des effectifs et son alternative

Ce dernier chapitre présente et discute les résultats issus des deux études de cas. Il a ainsi pour objet de répondre à notre question de recherche principale et à nos trois sous-questions.

L'organisation du chapitre s'articule autour de trois sections répondant à ces questions. La **première section** fournit des réponses sur le rôle des acteurs RH, des contrôleurs de gestion et des managers opérationnels en situation. Ces éléments permettent de finaliser les réflexions amorcées lors de notre étude exploratoire sur la question relative au rôle de chaque acteur dans le cadre des évolutions des effectifs. L'approche est alors présentée en scindant chaque famille d'acteurs. La **deuxième section** présente et décrit ce que nous appelons la « convention de réduction des effectifs ». Identifiée chez EtaForm, nous montrons en quoi cette convention permet aux acteurs de se coordonner autour d'une seule orientation : réduire les effectifs. Enfin, la **dernière section** présente le système de coordination en place à MecaNuc. Alors qu'on pourrait s'attendre, en situation de hausse des effectifs, à l'instauration d'une convention alternative qui considérerait le recrutement comme bénéfique pour l'organisation, le cas MecaNuc montre que la convention de réduction des effectifs demeure partiellement en place, ce qui empêche la convention alternative de s'imposer complètement. Ainsi, les décisions d'évolutions des effectifs sont orientées par deux messages contradictoires, ce qui empêche l'organisation de répondre complètement à la volonté communiquée par la direction, à savoir : augmenter les effectifs.

Les tableaux 29, 30 et 31, présentés à la fin des sections 1 et 3, synthétisent l'ensemble des résultats discutés avec la littérature. Ils correspondent donc aux réponses à nos trois sous-questions de recherche.

Section 1 - Les rôles des acteurs dans le pilotage des effectifs : les RH, les contrôleurs de gestion et les managers opérationnels

L'observation en situation permet de définir les rôles alloués à chaque famille d'acteurs. La section est organisée autour des trois familles identifiées, à savoir, les acteurs RH (1.1), les contrôleurs de gestion (1.2) et les managers opérationnels (1.3).

1.1 Les acteurs RH intègrent les préoccupations du contrôle

1.1.1 De la difficulté à peser sur les décisions de chiffrage des effectifs

1.1.1.1 De l'absence dans les décisions stratégiques

Au moment de chiffrer l'effectif-cible, les acteurs RH sont globalement absents. Ce constat est clair dans le cadre de réductions d'effectifs d'EtaForm. En contexte d'accroissement, les acteurs RH de MecaNuc ne semblent pas avoir les moyens de peser réellement sur le comportement des autres acteurs.

Chez EtaForm, différents exemples permettent d'illustrer l'absence de la GRH des décisions importantes. En premier lieu, les indicateurs financiers utilisés dans le cadre du plan de redimensionnement appréhendent les effectifs comptablement, autrement dit comme une charge ou un moyen dont la réduction améliorerait les ratios de productivité. En cela, ils n'intègrent pas les préoccupations RH. En second lieu, les acteurs RH sont relativement absents des débats concernant le chiffrage des effectifs nécessaires. Cela est le cas lorsque, chaque année, la direction fait le point avec le « *pool bancaire* » sur les objectifs fixés et, à ce titre, négocie une enveloppe globale d'effectifs. La direction est représentée par le directeur général et le directeur administratif et financier. Cela est également le cas lorsque les entités régionales viennent négocier leur enveloppe budgétaire d'effectifs au siège. Les représentants de la région sont accueillis par le directeur général, la direction commerciale, le DAF, le contrôleur de gestion et le directeur des services généraux. Le DRH est invité mais ne s'y rend pas, selon le RRH en raison des préoccupations qui sous-tendent le chiffrage. En effet, dans le cadre de la construction budgétaire, les effectifs ne sont déterminés qu'en référence à un chiffre d'affaires.

Le RRH ne voit donc pas l'intérêt d'être présent, tout comme le DRH qui prétend avoir « *la même vision que le DG* » tout en exprimant clairement sa particularité :

> « *Le DG, sa contrainte, c'est de tenir le budget. À la limite, moi, je suis pour avoir un peu de mou pour plus de fluidité. Si tout le monde respecte les budgets dans une boite, c'est la paralysie.* »
>
> ***DRH national***

Dans les faits, les préoccupations de la GRH telles que le développement du capital humain ne sont pas prises en compte à ce niveau, le chiffrage global s'appuyant sur des outils financiers.

Ce manque de poids dans les décisions stratégiques se retrouve également dans le cas d'accroissement des effectifs. À MecaNuc, les acteurs RH souhaitent explicitement accompagner cette évolution. Cela doit se traduire par une évolution des comportements des acteurs, particulièrement des chefs de chantier, concernant la gestion des effectifs. Pour autant, malgré la communication sur des plans de recrutement, l'ensemble de l'organisation ne semble pas avoir intégré cette orientation, des freins importants subsistant. Une piste d'explication est peut-être à trouver dans une critique régulièrement faite à la GRH. En effet, les acteurs et les outils RH peinent à mettre en avant la valeur ajoutée des orientations proposées. Dans le cas MecaNuc, la communication faite d'un vaste plan de recrutement n'est pas accompagnée de l'explication des retombées concrètes de ce plan. De même, les conséquences qu'entrainerait la non-réussite de ce projet ne sont pas mieux explicitées. Ainsi, les acteurs de l'organisation ne semblent pas concernés par l'objectif communiqué. Ce flou marque un écart entre les aspirations des acteurs RH et les décisions prises concernant les effectifs.

Ces deux illustrations témoignent de la difficulté pour les acteurs RH de participer activement au chiffrage des effectifs. À la baisse, ils sont relativement absents des lieux de décision. À la hausse, ils peinent à peser concrètement sur les décisions de gestion.

Ce résultat fait écho à des enseignements de l'étude exploratoire ainsi qu'à des recherches sur la question. Tout d'abord, il prolonge le rôle conféré à la GRH par les manuels[138]. Alors que le chiffrage des effectifs est considéré comme une compétence de la GRH, peu d'éléments concrets y sont présentés. En situation, les acteurs RH laissent les autres fonctions, particulièrement la fonction financière, décider des cibles globales. Ce résultat fait également écho aux travaux sur l'absence de vision RH dans les décisions de suppression d'emplois. Nous retrouvons bien la distinction décrite par Beaujolin (1997) entre les fonctions financières et la

[138] Le troisième chapitre reprend en détail ces rôles.

fonction RH. Alors que la direction financière décide de ce qu'il faut faire, « *c'est à la Direction des Ressources Humaines (DRH) que l'on confiera la charge d'élaborer des modalités générales d'accompagnement en lui demandant comme on peut –socialement et juridiquement – faire* » (p. 59). Plus globalement, le résultat nécessite de s'interroger sur la soumission de la fonction RH aux autres fonctions de l'organisation et notamment la fonction financière.

En outre, l'absence de la GRH dans la prise de décision montre sa difficulté à valoriser la portée de ses préoccupations. En effet, lorsqu'il semble nécessaire d'accroitre les effectifs, les arguments fournis sont moins quantifiés que dans le cas d'une réduction. Autrement dit, la force du chiffre est utilisée de manière plus importante lorsque l'organisation souhaite réduire ses effectifs. Ce constat pourrait nous amener à augmenter l'utilisation de données quantifiées en GRH. Ce projet est d'ailleurs l'objet même du contrôle de gestion sociale (Martory, 2009 ; 2010) et se formalise de manière visible dans le développement récent de la GRH : les acteurs sont plus outillés, les profils RH évoluent vers des compétences plus financières, les formations intègrent des enseignements tournées vers l'utilisation du chiffre, etc.

Le débat concernant la participation stratégique de la GRH aux décisions de l'organisation est très fourni et renvoie régulièrement à l'opportunité pour la GRH d'être mieux orientée vers la logique économique. Chambrier et Henriet (2000) synthétisent les termes du problème : « *le danger de l'idée de business partner n'est pas que la fonction RH prenne en compte les contraintes économiques (peut-il en être autrement), mais bien qu'elle adopte les mêmes objectifs économiques que les autres membres de la direction à l'exclusion de tout autre objectif* » (p. 10). Autrement dit, prendre en compte des contraintes économiques ne signifie pas être soumis à la fonction financière.

Pour autant, les tentatives pour mettre en valeur les performances financières de décisions qui relèvent plutôt du « *social* » font réagir. À cet égard, Zarifian (1995) considère que cette démarche est « *naïve* », « *car elle escamote le fait que le social reste un domaine qualitativement différent de l'économique, doté de sa logique propre (celle des salariés, de leurs motivations propres, de leurs attentes, etc. ...) et qui gardera toujours un potentiel de contradictions d'avec les finalités économiques. Tenter de les fusionner purement et simplement, de traiter le social sur un mode purement économique, est une illusion.* » (p. 117). Il ne s'agit donc pas d'exclure les préoccupations propres à la GRH mais plutôt de montrer que, dans le cadre des évolutions des effectifs, ces préoccupations ont peu de place dans la décision stratégique. La suite de la section identifie d'autres rôles spécifiques aux acteurs de la GRH.

1.1.1.2 Du confinement aux aspects administratifs

Absent de la prise de décision, le service RH est régulièrement chargé des aspects administratifs de la gestion des effectifs. Cela s'observe dans différents processus. Tout d'abord, dans le cadre de la validation des recrutements, le service gère les différentes étapes de la demande des entités. Pour autant, bien que le DRH ait pour mission de fournir un arbitrage final, il ne conteste que très rarement l'avis de la famille professionnelle. Par ailleurs, les logiciels de suivi des effectifs sont mis à jour par les assistants RH qui actualisent les entrées et les sorties du personnel chaque mois, afin de contrôler les évolutions. Enfin, l'application d'une décision se formalise par des éléments juridiques dont le service RH à la charge. Ainsi, lorsqu'une mobilité ou un départ en retraite sont actés, le service RH est chargé de la gestion juridique et administrative de la situation.

1.1.2 DE L'ACCOMPAGNEMENT DES RÉDUCTIONS D'EFFECTIF

L'ambition de la GRH de gérer « *beaucoup plus* » que des chiffres (Thévenet *et al.* 2015, p. 5) est rappelée dans notre étude exploratoire. Pourtant, l'observation des acteurs en situation apporte une véritable nuance, voire une contradiction avec cette vision. Tout d'abord, des données chiffrées, issues du contrôle de gestion, sont largement utilisées par les acteurs RH (1.1.2.1). De plus, les préoccupations propres à la GRH, telles que la mobilité ou le développement des compétences sont mises en avant avec le même objectif que le contrôle de gestion, à savoir : réduire les effectifs (1.1.2.2).

1.1.2.1 De l'utilisation des données chiffrées

Les acteurs RH semblent avoir complètement intégré la logique de coût. Cela se traduit par l'utilisation et le développement d'outils qui appréhendent l'effectif comme une charge. Dans le cadre de la gestion des effectifs, les acteurs RH participent ainsi à l'optimisation des ressources, au côté des acteurs financiers. Chez EtaForm, ces acteurs sont des membres actifs de la compression des effectifs, en s'appuyant sur la logique économique. L'exemple suivant fourni par un RRH montre l'utilisation des données chiffrées à des fins de réduction.

> « *Le dernier conflit en date c'était avec le contrôle de gestion. Dans le cadre du plan de refondation, on a transféré les contrôleurs du siège en région. Maintenant, le responsable du contrôle de gestion veut recruter une équipe de contrôleur au siège. J'ai dit non. Le DG m'a demandé pourquoi je m'opposais. Je lui ai expliqué. Je leur ai envoyé les chiffres du contrôle de gestion au global [référence au nombre d'ETP*

> *dans le service contrôle de gestion]. Les effectifs ont augmenté. Depuis, silence radio. Je recevais pleins de mails sur ce sujet et là, ça s'est largement calmé.* »
>
> ***RRH au siège***

D'autres échanges avec des acteurs RH confirment que la logique de ratio économique est tout à fait intégrée.

> « *En IDF, on a perdu un marché à 5 millions. [Il sort sa calculette]. On divise par 15 000 HTS (ou 18 000 HTS, ça dépend des HTS), ça fait -30. Au prochain budget, on nous demandera certainement un effort.*»
>
> ***DRH région Ile-de-France***

> *« Nous, on est surtout là pour l'alerter quand y a des situations limites. Et moi, je suis un peu psychorigide. Les régions le savent. Parfois, [le DRH national] part en région et les régions m'appellent pour tenter de confirmer les accords donnés à l'oral. C'est bien ça mon travail. Faut quand même cadrer. »*
>
> ***Assistant RH***

Par ailleurs, lorsque le DRH national a pour mission de fournir l'arbitrage final d'une décision de recrutement, il s'appuie largement sur des ratios issus du contrôle. L'analyse spécifique des compétences perdues ou de celles qui pourraient être acquises n'est pas faite pas le DRH. Pour autant, il ne s'agit pas d'affirmer que les préoccupations de la GRH ne sont jamais abordées. En pratique, dans le cas de diminution des effectifs, elles sont utilisées pour atteindre l'objectif de réduction.

1.1.2.2 Des préoccupations GRH à des fins de réduction

Comme nous le verrons, tous les acteurs ont conscience que les agrégats chiffrés sont limités et ne peuvent pas être appliqués directement à chaque entité. Les acteurs RH ont un rôle d'accompagnement afin d'aider les régions à trouver des solutions pour améliorer leur productivité.

> « *En central, le contrôle de gestion sort quand même des ratios qui sont théoriques. On fait abstraction de la difficulté qu'ont les régions sur leurs marchés. Quand une région a un ratio très faible, on ne peut pas dire faut diminuer de tant les effectifs ou augmenter de tant le CA. Aujourd'hui, malheureusement, les ratios sont que théoriques. Mais c'est là que pour moi la RH doit intervenir. Ils doivent pouvoir*

> *réguler. Ils ont la possibilité d'accompagner les régions. Si une région a moins de CA, tenter de déplacer les formateurs vers des régions avec plus d'activités.* »
>
> ***Contrôleur de gestion, siège EtaForm***

Ainsi, les préoccupations de GRH complètent les injonctions issues de la fonction contrôle de gestion. L'exemple des revues RH en région permet d'illustrer cette affirmation. La responsable explique l'accompagnement mis en place avec les régions afin d'optimiser les ressources humaines. L'analyse se situant à un niveau local, les acteurs ne discutent plus seulement de ratios cibles, mais d'organisation interne de la région, de mobilités, de polyvalence dans les compétences, etc. Ainsi, les thématiques RH sont utilisées à des fins d'optimisation des effectifs. La gestion de la mobilité s'inscrit d'ailleurs dans cette tendance, comme l'illustre l'observation suivante.

> La présence dans le bureau de l'assistant RH en charge des validations de recrutement nous permet d'observer les positions du DRH.
>
> Assistant RH : « Il y a un départ à la RH. LS a proposé de placer X, qui est actuellement à la paie à la RH mais il a refusé. »
>
> DRH national [qui semble agacé] :« Non mais moi, je le dis, faut le prévenir, si quelqu'un de transitoire refuse un poste, à côté, on le licencie. Si y a plus de 100 kilomètres, des postes complètement différents, oui, ça se comprend mais là c'est absurde, au moins, on essaie. Je vais en parler avec LS. »
>
> ***Observation du 22 mai 2014***

Ce résultat peut paraitre tout à fait logique mais doit être rapproché de l'image que renvoient les manuels de GRH de la discipline. Les thématiques « compétences », « formation », « mobilité », « investissement dans le capital humain », etc. sont souvent présentées en étant déconnectées de la question de la productivité. Pourtant, en situation de réduction, ces notions de GRH sont utilisées à des fins similaires que celles issues du contrôle de gestion : la réduction des effectifs.

1.1.3 De l'accompagnement à la prise en compte du personnel comme capital à développer

Ces premiers résultats sont très critiques vis-à-vis de la GRH. En effet, ils interpellent sur le rôle stratégique de la fonction dans la gestion des évolutions des effectifs. Pour autant, les deux cas mettent en lumière des spécificités de la fonction.

Tout d'abord, les acteurs RH de MecaNuc cherchent à faire intégrer la dimension « investissement » dans la manière dont les managers opérationnels gèrent les effectifs. La

gestion des effectifs à court-terme, appréhendés comme une charge qui grève la rentabilité du projet, est critiquée à plusieurs reprises par le DRH, le RRH et d'autres acteurs de la fonction RH. En effet, ils avancent la durée nécessaire pour acquérir une compétence spécifique, l'importance d'anticiper les recrutements et le rôle sur le long terme de la formation. Bien que ces éléments ne permettent pas, sur la durée de notre observation, de modifier en profondeur la manière de gérer les effectifs, ils demeurent portés par les acteurs RH. À ce titre, elle porte bien une vision de l'effectif comme capital à développer.

Par ailleurs, dans le cas EtaForm, deux logiques ont pu être identifiées. Dans un premier temps, un redimensionnement quantitatif a été effectué, en s'appuyant largement sur des indicateurs financiers. Durant cette période, comme nous venons de le rappeler, la GRH est globalement absente des prises de décision stratégiques. Puis, dans un second temps, la fonction GRH prend une place plus importante dans la mutation d'EtaForm. En effet, le plan de maintien insiste lourdement sur l'importance de la mobilité et de la compétence de certaines catégories de personnel. À ce titre, le redéploiement des formateurs « *itinérants* », compétents et très mobiles, s'inscrit dans cette tendance. Bien que l'orientation à la baisse des effectifs soit toujours en vigueur, ce personnel spécifique est considéré comme un capital qu'il faut développer. Les manières de gérer cet effectif « choyé » demeurent spécifiques, le service RH ayant un rôle primordial dans son recrutement, son développement et sa gestion administrative.

En somme, les préoccupations de la GRH sont mises en avant dès lors qu'elles s'intègrent aux décisions stratégiques. Une partie de l'effectif devient un investissement à développer dès lors qu'il répond à des problématiques stratégiques. En matière de pilotage des effectifs, une segmentation des pratiques RH au sens de Dietrich et Pigeyre (2016) est identifiée.

L'ensemble des éléments de discussion sont rapportés dans le tableau de synthèse 30 à la fin de cette section.

1.2 Les contrôleurs de gestion : le rôle de pression à la baisse et la conscience des limites des indicateurs systématiques

Le rôle des contrôleurs de gestion se traduit par la recherche d'optimisation à la baisse des effectifs (1.2.1) mais également par la mise en place d'une sorte de jeu de rôles autour des prévisions chiffrées (1.2.2).

1.2.1 De la recherche d'optimisation

Le rôle de la fonction contrôle de gestion dans les évolutions des effectifs se formalise essentiellement par l'instrumentation de gestion en place. Il ressort que les outils, développés et recommandés par les contrôleurs, ont un rôle d'optimisation à la baisse. Nous y reviendrons précisément dans la deuxième section de ce chapitre qui explicite ce que nous nommons la « convention de réduction des effectifs ».

En plus des outils, la présence des contrôleurs semble clairement liée à la réduction des effectifs. Le plan de redimensionnement d'EtaForm, porteur de réductions d'effectifs importantes, « *renforce* » d'ailleurs la « *fonction du contrôleur de gestion* »[139]. À plusieurs reprises, les acteurs de la fonction contrôle développent leur vision d'une entité optimisée. Les propos du directeur financier illustre cette idée.

> « *On sait très bien qu'entre deux managers, il y a un qui est optimisé et pas l'autre. Derrière, il y a est-ce qu'on a des projets qui permettent de gagner en productivité, de libérer des effectifs ? Est-ce qu'on a des managers qui optimisent ou pas ? C'est deux choses différentes. Et tertio, est-ce qu'il y a des solutions sociales pour réduire les effectifs ? Sur la gestion des effectifs, je distingue toujours les tâches et le traitement des situations des personnes. S'il y a un process qui permet de réduire les tâches par 2 en temps passé, ce n'est pas pour autant que les effectifs vont baisser du jour au lendemain parce que les gens ne partent pas du jour au lendemain. Si vous ne trouvez pas rapidement une solution de reclassement pour ces personnes, la nature ayant horreur du vide, très vite, tous les manageurs vont expliquer qu'en fait, ça ne divise pas par 2, ça multiplie par 5, il faut toujours autant de personnes, etc.* »
>
> ***DAF***

Enfin, la question de l'optimisation par rapport à des ratios est constamment présente dans le discours des contrôleurs. Au niveau national, le contrôle de gestion doit « *challenger* »[140] les propositions des régions, autrement dit, chercher à réduire les effectifs par rapport à une activité donnée. L'optimisation passe également par le devoir d'alerte dans le cadre du suivi des effectifs et de la masse salariale. En effet, le contrôleur de gestion régional se doit d'informer les responsables de la région du dépassement de la cible en ETP. Ce devoir d'alerte s'exprime durant le comité de direction de la région réunis deux fois par mois.

En somme, cette tendance à l'optimisation est sous-jacente à l'horizon adopté par les contrôleurs. Les outils de gestion des effectifs sont calibrés sur une temporalité allant de la semaine à l'année. De la sorte, la réflexion s'inscrit dans cet horizon. L'exemple de l'intérim

[139] Extrait du plan de redimensionnement d'EtaForm.
[140] Extrait d'un entretien avec un contrôleur de gestion au siège d'EtaForm.

révèle le cœur de ce débat. D'un côté, les acteurs de la RH expriment les problèmes posés par le recours à l'intérim, notamment en termes de développement des compétences. De l'autre, les contrôleurs rencontrés défendent le recours à cette forme de flexibilité qui « *ne coûte pas forcément cher* »[141].

Ces résultats rejoignent ceux de Pezet et Morales (2010) qui considèrent les contrôleurs comme des « *médiateurs de la financiarisation* ». En effet, les auteurs montrent que les outils financiers ont un rôle dans l'intégration de la financiarisation dans une entreprise à forte culture technicienne. Pour autant, les auteurs insistent sur le fait que l'intégration de la logique financière ne signifie pas qu'il y ait une soumission des autres logiques. Nous retrouvons cette idée dans nos résultats. Qu'ils s'agissent des managers opérationnels et des responsables RH, ils intègrent les objectifs financiers sans pour autant obéir passivement. **Les contrôleurs de gestion, par le biais d'outils de chiffrage et de pilotage des effectifs, diffusent la recherche d'optimisation des effectifs.** Les autres acteurs y adhérent en avançant de leur côté certaines spécificités. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous développons les conditions d'acceptation de la convention de réduction par les acteurs en présence dans la section 2.

1.2.2 De la conscience des limites des indicateurs systématiques

Pour autant, la tendance à la baisse des effectifs, presque systématique, à sens unique et portée par les contrôleurs de gestion ne doit pas être jugée de manière simpliste. Les acteurs nous ont confié à plusieurs reprises les limites qu'ils rattachaient aux indicateurs d'optimisation. À l'instar des « *planneurs* » décrits par Dujarier (2015), ils ont tout à fait conscience que les cibles d'effectifs prévus par les outils ne sont pas justes et devront être ajustées par des éléments plus qualitatifs.

Il s'instaure ainsi une sorte de jeu dont le principe pourrait être énoncé comme suit : « Des indicateurs très généraux permettre de déterminer des cibles d'effectifs. Certes, ces cibles fournissent quelques repères mais elles doivent constamment être complétées par les acteurs de terrain, qui connaissent les spécificités de chaque activité. Les rôles sont donc répartis entre des planificateurs généraux, qui s'appuient sur des données agrégées, et les autres acteurs qui instaurent des processus d'échanges pour ajuster. »

[141] Extrait d'un entretien avec un contrôleur de gestion chez MecaNuc où « *l'intérim récurrent* » (terme employé dans la procédure budgétaire 2014) est de 15 personnes pour les seules activités de Nancy.

L'observation de la fonction contrôle de gestion en situation est donc relativement fidèle aux préoccupations identifiées dans les manuels universitaires[142]. L'effectif est appréhendé comme une charge qu'il faut réduire ou flexibiliser. Dans le cas EtaForm, ces préoccupations s'intègrent dans la politique voulue par la direction. En période de réduction des effectifs, le contrôle de gestion est une fonction majeure de la mutation. À l'inverse, chez MecaNuc, la politique affichée consiste en un plan de recrutement. Pourtant, la forte présence d'outils de contrôle de gestion, tels que le budget, le suivi des effectifs et l'évaluation des chefs opérationnels, freine la stratégie de croissance. Dans cette situation, il semble que les acteurs du contrôle de gestion aient maintenu une vision charge et n'aient pas, sur notre période d'observation, intégré une réflexion concernant le couple coût-valeur sur un horizon plus long. Finalement, la focalisation sur la notion de coût est questionnée car dans le cas MecaNuc, elle semble poser un problème de gestion : ralentir l'augmentation souhaitée des effectifs de l'organisation.

Ces résultats révèlent une différence marquée entre les comportements en situation et les discours des contrôleurs dans le cadre des entretiens collectifs. Alors qu'ils font largement référence, dans les discours, à des préoccupations proches de la GRH[143], l'activité des contrôleurs se concentre autour des préoccupations du contrôle de gestion, à savoir la détermination quantitative des effectifs et son suivi.

Alors que la partie 1.1 questionne la capacité de la GRH à mettre en valeur les contributions de ses préoccupations, les observations chez MecaNuc interrogent la capacité du contrôle de gestion à dépasser la vision charge, dans le cadre d'une croissance des effectifs. En effet, les intérêts de les optimiser à la baisse sont largement rappelés, notamment dans les manuels universitaires. Les effectifs pèsent sur la masse salariale, habituellement premier poste de charge de l'entreprise. Dès lors, leur optimisation, présentée comme une réduction ou une flexibilisation, serait l'un des enjeux primordiaux pour assurer la rentabilité de l'entité. Au contraire, une réflexion sur la relation coût-valeur de l'accroissement des effectifs, dans des situations où la forte demande nécessite des besoins en effectifs, est moins développée en contrôle. En définitive, d'après les préoccupations du contrôle, réduire les effectifs parait un comportement plus logique que les augmenter.

[142] Le paragraphe 2.1 du chapitre 3 en rend compte.
[143] À ce titre, le tableau 9 du paragraphe 3.2.2.1 du chapitre 3 est révélateur.

1.3 Les managers opérationnels entre « le marteau et l'enclume »

1.3.1 Sous le coup de l'évaluation financière

Les managers opérationnels cherchent à obtenir les ressources suffisantes pour produire. À cette fin, ils sont sujets aux processus de chiffrage et de pilotage des effectifs gérés par les acteurs RH et les contrôleurs de gestion.

À MecaNuc, les chefs de chantier semblent plutôt proches des préoccupations du contrôle de gestion, l'augmentation des effectifs n'étant pas souhaité. En effet, ils s'opposent clairement à la volonté de penser la gestion des effectifs sur un temps plus long, comme le souhaitent des acteurs RH. Ces attitudes s'expliquent par la culture technicienne des acteurs opérationnels, mais également par les indicateurs d'évaluation des acteurs. En effet, l'évaluation s'appuie largement sur des indicateurs financiers qui appréhendent l'effectif comme une charge à court-terme. Ainsi, chaque période de sous-charge pénalise la rentabilité du projet évalué. Les chefs de chantier craignent d'être jugés sur ce seul critère. Recruter signifie alors engager une dépense et non obtenir des moyens pour gagner des contrats futurs.

Chez EtaForm, les managers de formation sont confrontés aux problématiques pédagogiques de terrain. Compte tenu des enjeux individuels qui entourent la formation professionnelle des adultes, ils peuvent être face à des situations dans lesquelles le recrutement de formateurs devient une urgence. Face à ces tensions, la direction d'EtaForm a mis en place des outils de contrainte afin d'orienter les comportements vers une compression des effectifs. En effet, la mise en place d'un comité de validation des recrutements a participé à un changement de mentalité. Ainsi, la justification économique de chaque recrutement a remplacé la logique en place avant 2009, qui consistait à recruter à chaque fois que les managers en avaient besoin. Désormais, les managers opérationnels ont intégré la logique économique d'un recrutement.

1.3.2 De l'intelligence dans l'utilisation des ratios

Pour autant, comme les autres acteurs, les managers opérationnels ont conscience de la limite des ratios. Une injonction chiffrée ne peut se soustraire à une analyse spécifique de chaque entité. Confrontés directement à la particularité de chaque formation ou de chaque chantier, ils utilisent les ratios avec les précautions nécessaires. En effet, nos deux cas

correspondent à des activités qui ne sont pas standardisées, et qui s'opèrent dans un environnement mouvant. Les acteurs cherchent donc à s'adapter avec tous les moyens qu'ils possèdent. Ainsi, les ratios financiers ou les modèles techniques peuvent être des points de repères mais ne sont pratiquement jamais utilisés seuls. La connaissance spécifique de l'activité par les acteurs-experts, la « patte du technicien », joue un rôle primordial dans le chiffrage des effectifs nécessaires. À l'instar de l'utilisation de ratios financiers généraux, le rôle de « *planneurs* » (Dujarier 2015) peut être encore identifié. Les modèles fournissent des cibles mais la connaissance de l'activité ainsi que la mise en place d'espaces de discussion demeurent les gages d'un chiffrage adapté.

1.3.3 CONTRAINTES DE LA DIRECTION ET RÉALITÉS DU TERRAIN

Plus globalement, les managers opérationnels cherchent à remplir leurs missions, en évitant les contraintes de l'environnement. **Grâce à leur connaissance précise des métiers et des réalités du terrain, ils s'octroient des marges de manœuvre qui semblent admises par les autres acteurs.**

Lorsque l'activité augmente, ils savent qu'il sera difficile de recruter rapidement. En effet, les recrutements sont encadrés par des procédures qui prennent du temps et sont, dans le cas EtaForm, difficile à finaliser. Par conséquent, les managers opérationnels préfèrent recourir à des modalités moins contraintes, comme l'intérim ou la sous-traitance. Ce mécanisme porte d'ailleurs préjudice à MecaNuc, cette gestion ne permettant pas de développer et de garder les compétences acquises. Les acteurs RH cherchent d'ailleurs à modifier ces comportements qu'ils qualifient de « *court-termistes* ».

À EtaForm, la pression sur les effectifs, formalisée par le comité de validation des recrutements, a eu de réelles répercussions sur les managers opérationnels. Ces derniers témoignent de situations de tensions extrêmes entre les injonctions au niveau des coûts et les besoins exprimés par les stagiaires. Dans ces situations, les directeurs de centre gèrent, comme ils le peuvent, « *entre le marteau et l'enclume* », selon l'expression du DRH de Basse Normandie.

Enfin, la responsabilité de la production crée une distance entre la réalité des activités et les outils mis en place par la DRH ou le contrôle de gestion. Cette préoccupation a été constante dans le cadre de la mise en place de l'outil charge-capacité à MecaNuc. En effet, bien que le besoin de « mieux anticiper » soit exprimé par plusieurs acteurs, les chefs de centre ne

souhaitent pas investir trop de temps dans des outils dont ils ne perçoivent pas toujours l'utilité directe.

Synthèse de la section 1

La première section vise à répondre à la première sous-question de recherche que nous avons formulée : comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ?[144]

Le déséquilibre de rôles entre RH et contrôleurs en matière de pilotage des effectifs est confirmé. Il semble toujours aussi prégnant que dans les recherches effectuées à la fin des années 1990 sur les réductions d'effectifs. De plus, il n'est pas bouleversé dans les situations de croissance des effectifs. En effet, dans le cas MecaNuc, les RH peinent à faire entendre leurs préoccupations.

Par ailleurs, les acteurs RH, loin d'un angélisme naïf parfois entretenu dans les manuels, s'appuient sur des notions RH (mobilité, compétences, etc.) pour participer aux réductions d'effectifs en cours.

Le rôle d'optimisation à la baisse du contrôle de gestion est également confirmé. Il assigne un rôle important aux contrôleurs dans des restructurations avec suppressions d'emplois (cas EtaForm). En revanche, le maintien de ce rôle en période de croissance (cas MecaNuc) interroge la capacité de la fonction contrôle à participer au développement d'une entreprise.

Les managers opérationnels maintiennent une autonomie afin d'obtenir les ressources nécessaires à la production. Lorsque les recrutements sont contraints (EtaForm), ils s'en arrangent par des contournements. Lorsque les acteurs RH souhaitent les faire recruter (MecaNuc), ils demeurent attachés à l'horizon de leur production, en cohérence avec les outils d'évaluation fixés sur la rentabilité des projets.

[144] Cette sous-question découle de la question de recherche principale : « comment les acteurs se coordonnent-ils pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ? »

TABLEAU 29 - SOUS-QUESTION DE RECHERCHE 1 - LITTÉRATURE ET DISCUSSION

<table>
<tr><th colspan="4">Comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers opérationnels se répartissent-ils les rôles ?</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Apports d'auteurs fondamentaux[145]</td><td>Guérin et al. (2009)</td><td colspan="2">Les membres de la fonction RH, peinent à participer, si ce n'est à influencer, la stratégie des entreprises.</td></tr>
<tr><td>Ouvrages de GRH</td><td colspan="2">Les ressources humaines sont essentiellement présentées comme des investissements qu'il faut maintenir ou développer.</td></tr>
<tr><td>Dietrich et Pigeyre (2016)</td><td colspan="2">Les pratiques de GRH sont désormais segmentées entre un noyau dur qui peut être l'objet d'une flexibilité professionnelle ou géographique et le reste des salariés confrontés à toutes les formes de flexibilité, particulièrement quantitative.</td></tr>
<tr><td>Ouvrages de CDG</td><td colspan="2">Les effectifs sont essentiellement présentés comme des charges qu'il convient de réduire ou de flexibiliser.</td></tr>
<tr><td>Alcouffe et al. (2013)</td><td colspan="2">Des rapprochements sont de plus en plus fréquents entre les fonctions GRH et contrôle de gestion.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Auteurs en discussion</td><td>Beaujolin (1997 ; 1999) avance que les décisions de suppression d'emplois sont décidées par les acteurs financiers et exécutées par la GRH.</td><td>Confirmation et dépassement</td><td rowspan="3">Le déséquilibre de rôles entre RH et contrôleurs en matière de pilotage des effectifs est confirmé. Il semble toujours aussi prégnant que dans les recherches effectuées à la fin des années 1990 sur les réductions d'effectifs. De plus, il n'est pas bouleversé dans les situations de croissance des effectifs. En effet, dans le cas MecaNuc, les RH peinent à faire entendre leurs préoccupations.
Par ailleurs, les acteurs RH, loin d'un angélisme naïf parfois entretenu dans les manuels, s'appuient sur des notions RH (mobilité, compétences, etc.) pour participer aux réductions d'effectifs en cours.
Le rôle d'optimisation à la baisse du contrôle de gestion est également confirmé. Il assigne un rôle important aux contrôleurs dans des restructurations avec suppressions d'emplois (cas EtaForm). En revanche, le maintien de ce rôle en période de croissance (cas MecaNuc) interroge la capacité de la fonction contrôle à participer au développement d'une entreprise.
Les managers opérationnels maintiennent une autonomie afin d'obtenir les ressources nécessaires à la production. Lorsque les recrutements sont contraints (EtaForm), ils s'en arrangent par des contournements. Lorsque les acteurs RH souhaitent les faire recruter (MecaNuc), ils demeurent attachés à l'horizon de leur production, en cohérence avec les outils d'évaluation fixés sur la rentabilité des projets.</td></tr>
<tr><td>Pour Barès et Cornolti (2006), les DRH sont de simples exécutants des décisions de suppression d'emplois.</td><td>Confirmation et dépassement</td></tr>
<tr><td>Pezet et Morales (2010) nuancent le rôle systématique des contrôleurs dans la financiarisation des entreprises. Ils montrent que la logique économique s'installe chez les ingénieurs par des arrangements locaux et non par une domination des acteurs financiers.</td><td>Confirmation</td></tr>
</table>

[145] Ce tableau de synthèse n'a pas pour objet de condenser l'ensemble de l'œuvre des auteurs mais plutôt d'exposer les apports principaux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour répondre à la sous-question de recherche.

Section 2 - La convention de réduction des effectifs : description et conditions d'adoption chez EtaForm

Les évolutions des effectifs dans nos deux cas mettent les acteurs face à une situation d'incertitude radicale. En effet, l'environnement change, les activités sont spécifiques et les techniques de correspondance entre l'activité et les effectifs nécessaires interrogent. Pour autant, les acteurs doivent prendre des décisions de manière régulière : remplacer le départ d'un salarié, mettre à disposition les ressources suffisantes pour un projet particulier, recruter un nouveau collaborateur, renouveler un CDD, etc. L'incertitude radicale et la régularité des décisions constituent les deux conditions de base d'un modèle conventionnaliste. De plus, les cinq conditions de Lewis (1969[146]) sont respectées dans le cas EtaForm, aboutissant à l'**identification d'une « convention de réduction des effectifs » en 2014. Les différents acteurs, issus des trois catégories identifiées, adoptent cette convention, leur permettant ainsi de se coordonner, autour d'une orientation principale : la baisse des effectifs.** Cette deuxième section est consacrée à la description et à l'explication de la convention en place chez EtaForm. Malgré l'influence importante des ratios financiers, la convention en place ne s'appuie pas uniquement sur ceux-ci et laisse des marges de manœuvre aux acteurs. La convention de réduction en place en 2014 est d'abord décrite (2.1) avant de s'intéresser à la genèse et aux conditions d'adoption de cette convention (2.2).

2.1 La morphologie de la convention de réduction des effectifs

Pour rappel, une convention est une « *une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes* » (Gomez 1994, p. 108). Ce concept nous permet d'analyser la manière dont les acteurs se coordonnent. Chaque convention est composée d'un énoncé et d'un dispositif matériel. D'une part, l'énoncé traduit l'âme de la convention. Il s'agit en fait de repérer ce que la convention considère comme positif. D'autre part, un dispositif matériel permet de comprendre la manière dont la convention se diffuse dans l'organisation.

[146] Le paragraphe 2.4.1.3 du chapitre 5 reprend en détail ces éléments.

La convention de réduction des effectifs est analysée en décomposant d'une part l'énoncé (2.1.1) et d'autre part le dispositif matériel (2.1.2).

2.1.1 L'ÉNONCÉ DE LA CONVENTION DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS

L'analyse de notre matériau permet d'identifier une « convention de réduction des effectifs ». Ce système fournit aux différents acteurs, issus de la fonction RH, contrôle et production, un moyen de se coordonner et ainsi d'aboutir à la baisse des effectifs. Cette convention trouve son fondement dans les préoccupations de la comptabilité (et du contrôle de gestion) vis-à-vis de l'effectif. Visible au compte de résultat et absent du bilan, l'effectif est appréhendé comme une charge qui grève la rentabilité de l'entreprise. Cette convention fournit alors un énoncé que l'on peut décomposer en deux variantes. **La première considère qu'une structure allégée, c'est-à-dire avec un effectif plus faible, est mieux qu'une structure étoffée.** Elle oriente ainsi les acteurs vers des réductions d'effectifs. **Dans la seconde variante, il s'agit d'avancer qu'une structure flexible de l'effectif est plus adaptée car elle permet de s'ajuster à la demande.** Cette seconde variante se traduit par un recours plus important à des ressources flexibles (CDD, intérim, sous-traitance, etc.) en remplacement du salariat en CDI.

Identifier une convention en situation suppose qu'il existe une convention alternative. Cette dernière pourrait se formaliser de manière un peu triviale comme suit : « plus il y a d'effectif, mieux c'est pour l'organisation ». Cette alternative appréhende le recrutement de nouveaux collaborateurs comme une manière d'investir et ainsi développer l'organisation. Elle correspond également à la recherche d'un effectif plus stable afin de maintenir et développer des compétences dans l'organisation. Si cette alternative est défendue par certains acteurs chez MecaNuc, elle disparait progressivement chez EtaForm.

L'énoncé de la convention de réduction des effectifs est décrit plus précisément en distinguant le principe commun (2.1.1.1) et la manière dont la convention est adoptée par les acteurs en présence (2.1.1.2).

2.1.1.1 Le principe commun

L'énoncé de la convention de réduction des effectifs se retrouve très clairement dans le cas EtaForm. La nécessité de réduire les effectifs est rappelée à diverses occasions. Tout d'abord, les objectifs ou les axes de deux plans stratégiques sont explicites : « *réduire les frais de*

fonctionnement », « *accroître la productivité au sein des fonctions support* », «*contenir la masse salariale à 47% du chiffre d'affaires* », etc. Les acteurs eux-mêmes n'hésitent pas à l'exprimer :

> « *Il nous faut faire autant ou plus avec moins de moyens.* »
>
> ***DRH national***

> « *Les effectifs d'[EtaForm] ne correspondent plus à la réalité. Le CA ne permet pas d'avoir un nombre d'effectif aussi important.* »
>
> ***RRH***

Par ailleurs, le vocabulaire employé reflète clairement l'appréhension positive des structures à faible effectif. Ainsi, la formule « *12 régions gagnent en productivité* »[147] signifie que les effectifs ont été réduits. D'autres exemples peuvent être fournis. Un « *alignement de toutes les régions sur une norme minimale* »[148] correspond à une volonté de baisse des effectifs afin d'imiter les entités considérées comme des modèles de productivité. On évoque d'ailleurs « *les bonnes pratiques internes* », correspondant aux entités dont le chiffre d'affaires par formateur est le plus élevé. En 2014, ces éléments se retrouvent complètement dans le discours de tous les acteurs rencontrés.

La composante flexible de la convention de réduction des effectifs est également évoquée par les acteurs.

> « *Si le CA n'est pas sûr, il faut pouvoir variabiliser nos effectifs* »
>
> ***Contrôleur de gestion au siège***

> « *Les autres organismes de formation professionnelle emploient 10 % de leur personnel en CDI et 90 % en CDD. À [EtaForm], le rapport est inverse. Nous estimons indispensable de disposer de formateurs qualifiés et formés. Lorsque ceux-ci ne sont pas occupés, nous essayons d'atténuer le coût de leur maintien par la mobilité interne. En 2012, on nous a annoncé des appels d'offres, sans cesse imminents, sans cesse repoussés. Difficile de se projeter dans l'avenir dans ces conditions… Nous avons subi la situation.* »
>
> ***Directeur général dans son échange avec le Sénat***

De même, le poids des fonctions supports est présenté comme un problème. La proportion de formateurs sur l'ensemble des effectifs d'EtaForm est jugée « *notoirement insuffisante* », reflétant le « *poids des structures, notamment centrales qui grèvent la performance de*

[147] Extrait de « Données RH _ Non-remplacement systématique des départs ».
[148] Extrait du plan de maintien.

[EtaForm] »[149]. Le DRH confirme :

> « *Nous ne pourrons pas dans un système concurrentiel réussir durablement avec une part relative de formateurs aussi faible par rapport à l'effectif global.* »
>
> ***DRH national***

Les heures de formation sont la composante principale du chiffre d'affaires d'EtaForm. Ainsi, les effectifs formateurs qui fournissent directement ces heures facturées semblent davantage justifiés. À l'inverse, les effectifs de structure, appelés dans un autre contexte les « non-productifs », sont particulièrement visés par les opérations de réduction. Cette chasse aux effectifs improductifs complète les orientations de réduction globale et de flexibilisation de la structure de l'effectif. En somme, ces principes communs avancent ce qui est considéré comme positif et signalent aux acteurs ce qui doit être appréhendé négativement.

2.1.1.2 Une convention adoptée par les acteurs en présence

a) Des comportements conformes à la convention

À la date de notre observation, les acteurs se conforment à la convention de réduction des effectifs. Ils le répètent de différentes façons : ***« tout le monde est conscient aujourd'hui qu'il faut réduire »*[150].** Alors que nous verrons dans la partie 2.2 que cela n'a pas toujours été le cas, on peut considérer que la convention est aujourd'hui pleinement intégrée. Plusieurs exemples peuvent être fournis. Alors que la décision de recruter en CDD ne passe plus par le formalisme du comité de recrutement à partir de 2014, le volume de CDD n'explose pas. Les acteurs ont intégré les « *réflexes »*[151] de compression au-delà du fonctionnement des outils.

b) Des comportements anticipés

Plus que se conformer, les acteurs anticipent des comportements au regard de la convention. Le cas du comité de validation des recrutements le montre clairement. Afin d'éviter de se faire refuser un recrutement par le siège, les régions sélectionnent en interne les recrutements les plus pertinents, mettant de côté eux-mêmes des demandes. Le *verbatim* suivant est à ce titre illustratif.

[149] Extrait du plan de maintien.
[150] Extrait de l'entretien avec la responsable des revues RH.
[151] Ce terme ressort dans l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation ainsi que celui avec un RRH d'EtaForm

> « *Dans notre région, la stratégie est claire : demander le moins possible pour avoir. On veut montrer qu'on est sérieux. En local, on en bloque plusieurs.* »
>
> ***DRH régional***

L'expression « *montrer qu'on est sérieux* » illustre une représentation du bon gestionnaire. **Demander peu de recrutements est considéré comme positif et montrer qu'on limite les demandes de recrutement signifie être rigoureux dans la gestion des effectifs.**

Par ailleurs, les directeurs de région organisent des conférences téléphoniques inter-régions afin de chercher à répondre aux besoins par la mobilité et ainsi éviter de déposer des demandes de recrutement. Ils cherchent à « *déjà rentrer dans la démarche de réduction des effectifs* »[152].

Ce résultat rejoint la notion d'« *anticipations négatives* » développée par Beaujolin (1997, p. 242). Dans ses travaux, les acteurs se comportent au regard de critères sur lesquels ils sont jugés mais également « *en fonction des anticipations qu'ils ont des critères sur lesquels ils sentent qu'ils pourraient être jugés* » (p. 248). Nous identifions le même phénomène dans le cadre du comité de validation des recrutements chez EtaForm.

Cette anticipation est d'ailleurs au cœur de la théorie conventionnaliste. La deuxième condition de Lewis (1969) correspond à l'anticipation des acteurs au regard du comportement des autres[153]. La convention de réduction des effectifs remplit complètement cette condition à EtaForm. Chaque responsable de formation a en tête que la réduction des effectifs est en cours et que la structure de son entité est d'autant mieux qu'elle utilise peu d'effectifs. De plus, il sait que les autres suivront cette orientation en limitant les demandes de recrutement aux seuls besoins les plus primordiaux. La convention participe donc à la réduction des effectifs, au-delà même des processus formalisés.

c) La distinction entre les adopteurs

Les acteurs sont régulièrement jugés au regard de la convention de réduction. Cela se formalise par au moins trois processus en place. Tout d'abord, les tableaux de bord par centre et par région facilitent les comparaisons des indicateurs. Plusieurs d'entre eux relèvent du volume d'emplois. Ainsi, l'ensemble des régions sont comparés par rapport aux médianes de plusieurs indicateurs, tels que le « nombre d'heures-stagiaires par ETP formateur » ou le « chiffre d'affaires par ETP formateur ». Les régions ayant des ratios trop faibles sont marquées

[152] Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation.
[153] « *Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme* » : "e*veryone expects everyone else to conform to R*" (Lewis 1969, p. 42).

par des cartons orange ou rouges suivant leur situation. De plus, le développement des suivis des effectifs s'est accompagné d'un outillage gestionnaire. Les *business revues*, les COR (Convention Objectifs-résultats), le comité d'accompagnement de redimensionnement et les réunions de contractualisation budgétaires sont autant d'occasions de vérifier que chaque acteur adopte la convention. Enfin, l'indicateur « chiffre d'affaires par ETP » sert de base à l'évaluation individuelle des directeurs de régions, tout comme le volume d'ETP. Le DRH national affirme même que « *tenir ses effectifs, ça permet d'avoir de la crédibilité* », exprimant une nouvelle fois la représentation du « bon gestionnaire » au regard du pilotage des effectifs.

d) Les sanctions prévues

Dans le cas où l'acteur refuse d'adopter la convention, une sanction est prévue. Elle se formalise dans des processus formels et informels.

Tout d'abord, plusieurs outils permettent de sanctionner un acteur qui n'adopterait pas la convention. Le comité de validation des recrutements peut bloquer des demandes, ou plus régulièrement encore « *bâcher le poste* », c'est-à-dire décaler l'accord de quelques mois, lorsque la demande parait injustifiée par rapport à l'environnement. Cette situation se déroule notamment lorsque le budget d'ETP pour l'année en cours est dépassé. Par ailleurs, un acteur qui adopterait la convention alternative, c'est-à-dire celle qui correspond à un recrutement régulier de personnel, serait rapidement rappelé à l'ordre, puis sujet à des sanctions dans le cas où la situation se pérenniserait. Le DRH de Basse-Normandie témoigne :

> « *Le directeur régional devra s'en expliquer avec le directeur général, car cette situation met en péril l'équilibre économique d'[EtaForm].* »
>
> ***DRH de Basse-Normandie***

Outre les processus formels, la séparation entre ceux qui adoptent la convention et ceux qui n'y adhérent pas est régulièrement rappelée. À ce titre, le *verbatim* du directeur financier concernant les deux types de managers est révélateur.

> *« On sait très bien qu'entre deux managers, il y a un qui est optimisé et pas l'autre.*
>
> *[…]*
>
> *Vous prenez deux managers, y en a un qui arrive toujours à trouver des solutions. La palette est très vaste, le licenciement économique, la rupture conventionnelle, enfin, il y a plein de choses, le reclassement, aider les gens à trouver un autre job, générer du turnover. Il y en a donc qui trouveront toujours des solutions même si*

> *parfois, c'est un peu cher. Et d'autres qui font rien, sauf s'il y a un départ à 70 ans, et encore. Tétanisés par les syndicats ou je ne sais pas quoi...»*
>
> ***Directeur administratif et financier***

Ces processus de sanction interrogent sur le niveau de coercition de la convention. À ce titre, nos observations paraissent en cohérence avec le cadre théorique conventionnaliste. Gomez (1994) avance que « *les conventions ne sont pas impératives* » (p. 91). En effet, bien que les théoriciens conventionnalistes ne nient pas les rapports de force, ils affirment que les acteurs n'adoptent pas la convention parce qu'elle est obligatoire mais « *répétons-le, parce qu'elle suscite l'adhésion d'une population suffisamment vaste pour s'imposer comme la norme* » Amblard (2004, p. 14). En 2014 à EtaForm, on ne peut pas affirmer que les sanctions en place justifient à elles-seules l'adoption par les acteurs à la convention de réduction, d'autant plus que nous le verrons, une marge de manœuvre conséquente leur est offerte. Pour autant, la coercition a eu un rôle, notamment durant la période d'adoption analysée dans la partie 2.2.

L'énoncé de la convention de réduction désormais explicitée, il convient d'expliquer la manière dont elle se diffuse dans l'organisation par le prisme de l'analyse du dispositif matériel.

2.1.2 Le dispositif matériel de la convention de réduction des effectifs

La convention se diffuse par une structure constituée d'indicateurs chiffrés strictes (2.1.2.1), d'espaces formalisés de discussion (2.1.2.2), et de contournements informels des processus (2.1.2.3). Ces éléments informent le « *degré de tolérance à la négociation* » de la convention de réduction des effectifs (Gomez 1994, p. 112)

2.1.2.1 Les indicateurs chiffrés porteurs de la convention

L'énoncé de la convention de réduction des effectifs est porté essentiellement par des ratios. Lors de notre observation, ces ratios ont été évoqués par toutes les catégories d'acteurs : les contrôleurs de gestion, les acteurs de la GRH et les managers.

Les plus explicites sont les inducteurs de coût (du type « *Gestion de l'accueil centre : 9M€ de CA / ETP ; Gestion de la relation bénéficiaire : 1000 entrées / ETP […] Gestion Achats Approvisionnements Logistique : 900 commandes / ETP et 300 réceptions / ETP* ») issus du plan de redimensionnement. En effet, il s'agit d'affirmer que les entités dont l'inducteur de coût est plus faible doivent se remettre à niveau, autrement dit réduire leurs effectifs.

Qu'ils soient financiers (chiffre d'affaires / ETP ; marge sur coûts directs ; masse salariale de structure / masse salariale globale), techniques (heures de formation / formateur ; repas / ETP / an) ou fondés sur l'organisation (« *1 assistant RH par tranche de 150 ETP* »), ces indicateurs portent une logique similaire. Elle se traduit notamment par une recherche continue d'amélioration, presque « *mécanique* ».

> « *Ces ratios évoluent, c'est mécanique. Quand je suis arrivé [dans mon entreprise précédente], on était à 150 fiches par payeur. En partant, 250. Ils doivent être à 300 aujourd'hui.* »
>
> « *Avant, on produisait 2 000 tonnes avec 1 000 mecs. Aujourd'hui, 50 000 avec 200. C'est mécanique. Quand vous simplifiez les variantes de la paie, vous amenez de la standardisation, vous utilisez l'outil informatique…* »
>
> ***DRH national***

Ces ratios sont accompagnés d'une logique qui participe à les rendre porteurs de la convention de réduction des effectifs. **En effet, les ratios ne portent pas en eux-mêmes la compression des effectifs mais sont complétés par une représentation précise de ce que doit être la bonne gestion des effectifs.** Ainsi, respecter un ratio de « chiffre d'affaires sur ETP » signifie être au-dessus de la cible définie. Pour preuve, un décideur n'est repris sur sa gestion que lorsque son ratio est en-dessous de cette cible. Dans le cas contraire, personne n'intervient pour chercher à le ramener à l'objectif prescrit. Les couleurs assignés dans les tableaux de bord en témoignent : le vert lorsque l'entité est au-dessus de la cible, le rouge pour tous les autres cas. Autrement dit, la représentation de l'optimisation des effectifs qui sous-tend tous les ratios de productivité oriente toujours vers une réduction des effectifs.

Évoquer précisément la construction des niveaux de ratios renvoie à des réponses extrêmement floues des acteurs. Bien que cette question ait été régulièrement posée, seule une déclinaison a pu être clairement identifiée. En effet, les équilibres comptables et financiers fixés par la direction avec ses partenaires se traduisent par des prévisions sur le chiffre d'affaires et l'EBE. Ces prévisions sont transformées en ratios de productivité, par une analyse relativement basique consistant à faire correspondre un ETP avec un montant de charges. Toutes les autres explications des origines des ratios (*benchmark* par rapport aux concurrents du secteur, observation sur le terrain, etc.) n'ont jamais été détaillées.

Ces indicateurs sont utilisés dans la majorité des outils de chiffrage et de pilotage des effectifs.

a) Dans le cadre budgétaire

Lors de la construction budgétaire en région, les responsables régionaux s'appuient sur ces indicateurs pour construire leur proposition. Ainsi, les entités utilisent des ratios pour définir leur cible en sachant qu'elle sera discutée par le responsable du siège à l'aide des mêmes indicateurs. Bien que les niveaux de ces indicateurs ne soient pas formalisés, la conception de ceux-ci imprègne les processus de chiffrage à tous les niveaux de l'organisation.

b) Dans le cadre du comité de validation des recrutements

Afin de remplir chaque demande de recrutement, les responsables régionaux doivent renseigner plusieurs ratios financiers et techniques. Les inducteurs de coût cités plus haut sont des éléments importants de la décision. Ils sont utilisés à deux niveaux. Entre le comité et la région, le montant du ratio est un élément de discussion primordial. Par ailleurs, les acteurs, au niveau local, ont des ordres de grandeur des ratios acceptables. Ainsi, ils bloquent eux-mêmes certaines demandes qu'ils savent accompagnées d'un ratio trop faible. Rappelons que chaque demande est « *dérogatoire* » et qu'à ce titre, c'est à la région de fournir un argumentaire convaincant. L'utilisation de ratio est clairement indispensable pour la validation d'un besoin. Dans cette décision, la notion de développement de compétences de la structure est absente.

c) Dans le cadre de l'évaluation individuelle et collective

De même, ces indicateurs sont utilisés dans les évaluations individuelles et collectives. En effet, les directeurs régionaux sont évalués sur leur capacité à tenir les objectifs concernant ces indicateurs. De plus, les centres et les régions sont suivis sur ces mêmes ratios. Ainsi, la convention se diffuse dans les comportements des acteurs individuels ainsi que dans l'organisation générale des entités.

d) Dans le cadre de processus informels

Notre observation permet également de constater que ces inducteurs sont utilisés régulièrement, hors des processus formels. Ainsi, la scène décrite entre le DRH et l'assistant RH concernant le remplacement d'un salarié en région Ile-de-France le montre. Le DRH utilise un ratio du type « ETP / effectif RH » pour avoir un avis sur la pertinence de ce remplacement.

Même lorsqu'ils ne sont pas « *écrits* », le DRH les a « *toujours en tête* »[154].

2.1.2.2 Des espaces de régulation autour des indicateurs et des contournements informels

Présenter la convention de réduction comme une règle simple prescrite aux acteurs par le biais de ratios financiers serait un raccourci. Si une analyse éloignée de la situation pourrait donner cette impression, notre observation permet de largement nuancer en révélant d'importants espaces de régulation ainsi des contournements aux processus formels. Il s'agit ici de l'intérêt principal de notre observation de l'utilisation des outils en situation.

Nous l'avons vu, les ratios financiers jouent un rôle primordial dans la représentation de ce qu'est la « bonne » gestion des effectifs et influencent ainsi les comportements des acteurs. Pour autant, en 2014, ces ratios ne sont pas appliqués de manière stricte. D'abord, les acteurs, conscients des limites de ces outils systématiques, prévoient des espaces de discussion. Puis, des exceptions sont accordées à la norme prévue par les indicateurs. Chaque processus qui s'appuie sur des ratios financiers peut illustrer ces deux phénomènes.

a) Dans le cadre budgétaire : la réunion de contractualisation

Le directeur régional de l'Ile de France a décrit la manière dont les réunions budgétaires se transformaient en négociation de « *marchands de tapis* »[155]. **Les ratios sont certes utilisés mais n'ont plus le même statut que des indicateurs desquels on attend une valeur juste.** Ils sont des munitions pour argumenter. Les acteurs cherchent à « *éviter la bataille du chiffre* » et « *sortir avec une copie partagée* »[156]. Finalement, la négociation entraine un ajustement de 76 ETP par rapport aux cibles prévues par les ratios. Des qualités d'argumentation permettent donc de minimiser la réduction envisagée.

Ce chiffre révèle que les cibles issues de raisonnement financier strict, comme la baisse de 220 ETP en est une, ne peuvent correspondre aux réalités du terrain. Les acteurs qui gèrent effectivement l'activité en région ne peuvent se contenter de ce raisonnement et cherchent, par le biais d'argumentaires variés, à faire entendre leur logique. Dans ce « jeu », la controverse des chiffres peut être utilisée.

[154] Extrait d'un entretien avec le DRH.
[155] Extrait d'un entretien avec le directeur de la région Ile-de-France d'EtaForm.
[156] Extrait d'un entretien avec un contrôleur de gestion régional à EtaForm.

b) Dans le cadre des validations de recrutement : l'arrangement

Le principe est similaire dans les validations de recrutement. Certes, un ratio dégradé renvoie un signe négatif. Dans les discours, les acteurs insistent sur l'importance du niveau du ratio dans la décision. Pour autant, notre observation révèle plusieurs exemples pour lesquels, bien que le ratio ne soit pas dans les normes acceptables, le recrutement est finalement validé. Ainsi, « *la capacité de négociation du RH de région* »[157] pèse largement sur la validation d'un recrutement selon une directrice de centre. Un échange en vis-à-vis avec le directeur général peut permettre de débloquer des recrutements alors que les données chiffrées envoient un signal extrêmement négatif. Les raisons invoquées dépassent la notion de productivité englobée par un ratio financier tel que le chiffre d'affaires / ETP. Il s'agit de mettre en avant la compétence du salarié, la charge réelle de travail, les spécificités de la demande, etc.

c) Dans le cadre de l'évaluation : des occasions de s'expliquer

De même, les évaluations individuelles ou collectives auxquelles font face les acteurs et les entités par le biais d'indicateurs ne s'arrêtent pas à l'injonction stricte. Les moments formalisés de suivi, tels que les *business revues*, apparaissent comme des moments d'échanges sur les spécificités de chaque entité. Les acteurs, particulièrement ceux qui sont en lien direct avec les formations, ont l'occasion d'expliquer les raisons d'un éventuel dépassement : un marché a été perdu et les formateurs en place n'ont pas encore pu être réaffectés ; des absences de personnel ont nécessité un recours à des ressources humaines supplémentaires ; des problématiques organisationnelles n'ont pas permis de recourir aux réductions d'effectif prévues, etc.

d) Les revues RH : une analyse organisationnelle

En plus des espaces de discussion prévus pour ajuster les limites de l'approche quantitative, les revues RH sont mises en place afin d'apporter une analyse qualitative du pilotage des effectifs. Ainsi, bien que la baisse des réductions soit toujours l'orientation défendue par tous, il s'agit d'accompagner les managers à la mettre en place. À ce niveau d'analyse organisationnelle, il ne s'agit plus seulement d'appliquer un ratio financier à l'ensemble d'une entité mais bien de chercher tous les leviers pour optimiser les effectifs. Les notions de GRH y prennent une place importante : la mobilité géographique est recherchée afin

[157] Extrait de l'entretien avec une directrice de centre EtaForm.

d'occuper un maximum les personnels en place ; la mobilité professionnelle et la polyvalence sont développées afin de maximiser l'utilisation des ressources ; l'organisation du travail est analysée afin de trouver des solutions aux situations de surcharges ; etc. Cet outil complète ainsi la pression quantitative émise par les ratios financiers.

2.1.2.3 Un espace de liberté acquis par les acteurs

Qu'ils s'agissent d'argumenter pour convaincre de besoins spécifiques, en contradiction avec les injonctions des ratios, d'outrepasser le formalisme d'un outil pour recourir à un recrutement important, ou encore d'utiliser un indicateur bien spécifique (le volume d'ETP à une date précise par exemple), les acteurs cherchent à s'octroyer de l'autonomie par rapport à l'énoncé stricte de réduction. Cet espace de liberté fait partie intégrante de la convention. Selon nous, il participe même à l'adoption de la convention par les acteurs. Ces derniers admettent la nécessité de réduire les effectifs. Pour autant, les injonctions issues des données chiffrées sont incompatibles avec l'expérience du terrain, faite de spécificités de l'activité, de dimension humaine, d'enjeux organisationnels, etc. Ainsi, les acteurs adoptent la convention, et sa prépondérance des outils financiers car ils savent que des processus formels et informels permettent de les dépasser en cas de besoin. Autrement dit, les responsables régionaux acceptent de participer à la réduction générale des effectifs parce qu'ils savent que si, dans un cas précis, ils doivent recruter une personne, en opposition avec toutes les analyses habituelles des ratios, ils trouveront le moyen d'y parvenir.

Finalement, ce résultat rejoint les développements de Reynaud et Richebé (2007) concernant la conformité des comportements des acteurs à des règles ou à des conventions. Les auteurs approfondissent l'idée d'un engagement sous conditions : *« La normativité ordinaire n'est pas nécessairement le militantisme ou la foi. Une des caractéristiques les plus évidentes des sociétés complexes est la diversité des sources de normes et la limitation de l'étendue qu'elles contrôlent. C'est aussi la place croissante que prennent les engagements conditionnels et provisoires.* » (p. 32). Le caractère serein de la situation d'EtaForm trouve ici une explication. Une réduction des effectifs par le biais d'une application stricte de ratios financiers n'est pas viable à moyen terme. Elle ne peut être portée par une majorité d'acteurs de l'organisation que s'il existe des espaces de discussion et d'ajustement et des possibilités de faire des exceptions. Ces exceptions s'intègrent finalement complètement à la norme.

Synthèse de la partie 2.1

La partie 2.1 a permis de décrire la convention régissant le pilotage des effectifs à EtaForm en 2014. Elle peut être synthétisée comme suit : « Les effectifs sont des charges qui grèvent la situation financière d'EtaForm. Ils doivent être réduits et flexibilisés au maximum. Des ratios financiers et techniques servent à donner des repères. Pour autant, ils ne peuvent remplacer l'ensemble de l'analyse concernant le pilotage des effectifs. Des espaces de discussions doivent donc être instaurés afin de permettre aux acteurs d'échanger autour de ces ratios. De plus, dans certains cas exceptionnels, une décision de pilotage des effectifs peut être prise en contradiction avec le niveau des ratios. »

Dans le cadre de la réduction des effectifs à EtaForm, les acteurs RH, les contrôleurs de gestion et les managers sont globalement en accord avec cette convention, ce qui révèle une situation relativement apaisé. En effet, les entretiens ainsi que l'observation font apparaitre des relations sereines entre tous les acteurs.

Cette image apaisée, relativement contre-intuitive alors qu'il s'agit d'une situation de réduction des effectifs, doit désormais être analysée. Des éléments d'explication se trouvent dans la genèse de la convention et surtout la manière dont elle s'est installée auprès de tous les acteurs d'EtaForm.

2.2 La genèse et l'adoption de la convention de réduction

L'explication des modes de coordination observés en 2014 nécessite l'étude de la genèse de la convention de réduction des effectifs. Comme nous l'avons explicité dans le cinquième chapitre, cette étude requiert le dépassement du cadre conventionnaliste en s'appuyant sur les notions de figures de l'accord chez Boltanski et Thévenot (1991) et de traduction chez Callon et Latour (1981). L'intérêt est alors porté sur les enchainements entre les trois logiques décrites dans le chapitre 7[158] et se formalise par deux moments de basculement spécifiques : en 2009, après l'ouverture à la concurrence ; et après 2012, à la suite d'un changement de logique dans la méthode employée pour réduire les effectifs. Le présent paragraphe vise à révéler les controverses préalables à ces moments de basculement et ainsi expliquer l'instauration de la convention de réduction. Pour cela, les mondes en présence, au sens de Boltanski et Thévenot (1991) sont d'abord présentés (2.2.1) avant d'identifier les figures de l'accord relatives aux deux moments de basculement (2.2.2).

[158] Les parties 2.1, 2.2 et 2.3 du chapitre 7 font explicitement référence à ces trois logiques.

2.2.1 LES MONDES EN PRÉSENCE

Le pilotage des effectifs à EtaForm s'inscrit dans un contexte historique que nous avons décrit dans le septième chapitre. Aux deux moments de basculement qui nous intéressent, au moins trois mondes distincts coexistent. Ces mondes se retranscrivent dans la manière de gérer les effectifs.

2.2.1.1 Une forte présence du monde industriel

Avant 2009, le monde industriel a une place importante à EtaForm. Les services fournis renvoient à un modèle de formation d'excellence, proche de la réalité des métiers enseignés. La représentation du moniteur expert, issu du milieu professionnel, traduit ce qu'il est considéré comme grand. Cette représentation est d'ailleurs régulièrement vantée par les acteurs, fiers de cette culture du métier présente chez les formateurs. L'expérience ainsi que l'ancienneté des personnels sont perçues comme des gages de validité scientifique. Le taux élevé d'intégration professionnelle des apprentis révèle l'efficacité de la formation.

En ce qui concerne la gestion des effectifs, le monde industriel renvoie à une logique dans laquelle les subventions étatiques permettent aux acteurs une gestion quantitative relativement souple des effectifs. Dès qu'un besoin apparait, il s'agit de recruter l'expert compétent afin de mettre en place l'excellence de la formation d'EtaForm. L'approche pratique défendue par la pédagogie d'EtaForm[159] nécessite un encadrement important. Ainsi, les besoins de recrutement sont exprimés régulièrement.

2.2.1.2 L'avènement du monde marchand

L'avènement du monde marchand est formalisé par l'ouverture des marchés à la concurrence[160]. À partir de 2009, les appels d'offres régissent la majorité de l'activité. Remporter le marché devient l'acte de réussite par excellence. Les régions, accompagnées par la plateforme nationale des appels d'offres, doivent proposer des offres attrayantes qui surpassent la concurrence. Le prix étant un des principaux facteurs clé de succès, la grandeur du service vendable passe par une optimisation des coûts.

[159] La pédagogie est développée dans le paragraphe 1.1.3 du chapitre 7.
[160] Comme nous l'avons vu, cet avènement prend racine dans le débat politique, amorcé bien avant 2009 autour de la mise en concurrence du marché de la formation.

Cela conditionne évidemment la manière de gérer les effectifs en accord avec la recherche de rentabilité. Le monde marchand répond à une logique de marché dans laquelle la pression sur les prix entraine une compression et une flexibilisation des effectifs. Moulin (2001a) avait décrit cette croyance managériale ancrée chez les dirigeants dans le monde marchand : « *pour augmenter la performance, il faut réduire les effectifs* » (p. 152). Chaque effectif est un coût qui doit être justifié par un chiffre d'affaires correspondant. Le recrutement d'un formateur expert, capable d'améliorer la qualité de la formation, n'est valorisé que lorsque cette qualité est intégrée dans le prix de la prestation.

Les questions de performance n'étaient évidemment pas absentes avant 2009 mais elles se sont posées « *de manière plus importante* »[161] à partir de l'ouverture des marchés. Désormais, les acteurs se considèrent « *comme dans une entreprise privée, où le moindre euro est important et donc on va travailler sur la performance, sur l'efficience et sur les gains de coûts* »[162].

L'avènement de ce monde est porté par un outillage gestionnaire très important : le comité d'accompagnement au redimensionnement des régions, le comité de validation des recrutements, un suivi plus précis et plus régulier des effectifs, etc. Le ratio « chiffre d'affaires / effectifs », largement utilisé par les acteurs dans ces outils, traduit tout à fait la manière de piloter le volume d'emplois dans le monde marchand.

2.2.1.3 Le maintien du monde domestique

« L'esprit EtaForm », souvent rappelé par les acteurs, possède des résonnances dans le monde domestique. Concernant la gestion de l'effectif, le refus de recourir à des licenciements secs peut s'y rattacher. Dès le début de la restructuration de l'organisation, les dirigeants se sont engagés à exclure les licenciements, ce qui relève d'une attitude bienveillante envers l'ensemble des salariés de la « *maison* »[163] EtaForm. Il ne s'agit pas seulement d'assurer la viabilité économique de l'organisation, mais également d'assurer des conditions satisfaisantes aux salariés partants.

> *« L'emploi reste l'absolue priorité : hors départs volontaires nous faisons tout, malgré les pertes d'appels d'offre auxquelles nous sommes confrontés dans certaines régions, pour ne laisser personne sans solution effective d'activité. »*
>
> ***Extrait de la note de réflexion sur le dialogue social écrite et signée par le Directeur Général et le DRH national***

[161] Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation.
[162] Extrait de l'entretien avec le directeur de la formation.
[163] L'expression est régulièrement utilisée par les acteurs.

Le refus de licencier trouve ces racines dans l'ancrage historique de l'organisation mais également dans une situation démographique qui le permet. En effet, chaque année, EtaForm prévoit 800 départs dont 350 départs à la retraite. Dans le plan de maintien lancé en 2012, 1000 départs en retraites sont annoncés d'ici 2015. Les réductions d'effectifs sont donc opérées par le non-remplacement des départs en retraite, un plan de départ volontaire au siège lancé en 2013 et la diminution du nombre de CDD.

Les dispositifs tels que les dispenses d'activités ou les plans de départs volontaires se rattachent ainsi au monde domestique.

D'autres mondes sont présents dans la situation d'EtaForm, notamment le monde civique, du fait de liens privilégiés entre l'organisation et le service public de l'emploi.

2.2.2 La convention de réduction comme résultante de deux accords successifs

La compréhension de la convention de réduction des effectifs décrite dans le paragraphe 2.1 peut être améliorée en s'attachant à étudier deux moments de basculement dans la manière de gérer les effectifs.

Tout d'abord, après 2009, la convention de réduction des effectifs s'installe remplaçant progressivement celle qui consistait à recruter dès que les acteurs en avaient besoin. Ce premier basculement s'effectue sur la base d'un « *compromis* »[164] entre les acteurs d'EtaForm (2.2.2.1). Puis, à partir de 2013, l'orientation de réduction stricte, portée par des indicateurs précis, est contestée et laisse place à la convention de réduction comme nous l'entendons dans le paragraphe 2.1[165]. Ce second basculement correspond à un « *arrangement* » [166] (2.2.2.2). Ces deux basculements sont étudiés en s'appuyant sur les travaux de Callon et Latour (1981) comme « *méthodologie de l'élaboration du compromis* » (Amblard *et al.* 2005, p. 175).

[164] Ce terme renvoie aux figures de l'accord chez Boltanski et Thévenot (1991). Voir le paragraphe 3.2.2 du chapitre 5.
[165] Autrement dit avec des marges de manœuvre pour les acteurs.
[166] Ce terme renvoie aux figures de l'accord chez Boltanski et Thévenot (1991). Voir le paragraphe 3.2.2 du chapitre 5.

2.2.2.1 Basculement I (2009) : un compromis pour « sauver » EtaForm

À partir de 2009, la situation d'EtaForm voit formellement la confrontation de deux mondes : le monde industriel dans lequel les personnes intervenaient avant 2009 et le monde marchand soumis aux nouvelles exigences de marché. Cette situation critique provoque de vifs débats à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et se solde par un compromis trouvé entre les acteurs. Ce dernier est décrit en suivant les éléments constitutifs du processus de traduction chez Callon (1984)[167].

a) La problématisation

Bien que 2009 symbolise le lancement formalisé de la controverse, le débat politique sur le statut d'EtaForm s'est déjà amorcé avant. Sans qu'on ne parle explicitement de marché concurrentiel, les références à la rentabilité et plus généralement à une offre de formation ayant une valeur marchande apparaissent à partir des années 80. Des premiers programmes de cadrage sont mis en place et les appels du pied à une plus grande rigueur dans la gestion sont omniprésents. Qu'ils s'agissent de l'État, des organisations patronales ou même de la presse nationale, une pression extérieure forte cherche à considérer la gestion issue du monde industriel comme dépassée.

En interne, les tensions sont également vives mais le tournant de 2009 est vraiment marquant. De nombreux signaux informaient de la situation à venir, pourtant, l'ouverture à la concurrence a été vécue comme un bouleversement brutal. Les tentatives de report de l'évolution réglementaire ayant échoué, les acteurs d'EtaForm sont face à une nouvelle réalité : l'activité est désormais régie par des marchés en concurrent. Un manque d'adaptation immédiate entrainerait des difficultés accrues, pouvant provoquer la disparation d'EtaForm.

b) L'intéressement et la mobilisation des alliés

Dès l'annonce ferme de l'ouverture des marchés à la concurrence, des dispositifs importants sont mis en place pour engager rapidement l'organisation dans un processus de changement. Au niveau de la direction, le constat concernant les effectifs est sans appel : le volume n'est plus adapté aux nouvelles modalités du marché, la réduction des effectifs est

[167] Ces éléments sont développés dans le paragraphe 3.3.2 du chapitre 5.

indispensable et doit être menée rapidement, notamment par un alignement des entités « *sur les bonnes pratiques internes* »[168].

Lors du déploiement de tous ces outils, de nombreuses résistances se sont exprimées, entrainant une période de tensions relativement fortes dans l'organisation. Pour autant, les dispositifs se maintiennent et finalement les tensions s'apaisent. Plusieurs exemples peuvent être cités.

Dans le cadre du comité de redimensionnement, certains responsables régionaux, en désaccord avec les orientations strictes du plan, ont fourni des propositions qui n'intégraient pas suffisamment de réductions d'effectifs. Par conséquent, ils ont dû « *refaire le dossier complet* » ou « *le DG n'a pas signé* »[169]. Dans le cas présent, le directeur général fait figure de symbole de l'application des réductions prévues par le plan. À ce titre, il entre en conflit réguliers avec de nombreux acteurs en désaccord avec ces orientations.

La mise en place du comité de validation des recrutements est également tendue. La procédure lourde de validation ainsi que l'obligation de joindre des indicateurs financiers précis[170] à chaque demande entraine une véritable « *panique* »[171] dans les régions. Les rapports sont tendus entre les responsables régionaux et les responsables du comité au siège. Ces derniers inscrivent leur action dans l'urgence de la situation économique d'EtaForm, notamment après la décision d'arrêt immédiat de tout recrutement en novembre 2009. Pour autant, les besoins locaux, recensés par les régions, ne faiblissent pas. La confrontation entre ces deux réalités est parfois violente, entrainant des situations « *terribles* »[172], particulièrement pour les acteurs de terrain. Le maintien de ce dispositif, ainsi que la rigueur dont ont fait preuve ses responsables[173], ont finalement entrainé des changements de comportements chez tous les acteurs de l'organisation. Ainsi, à partir de 2012, « *le réflexe "j'ai besoin, j'embauche"* », « *n'est plus le réflexe de base* »[174].

La mise en place des tableaux de bord de suivi des effectifs a connu des résistances similaires. Malgré les « *grosses bagarres* » dans l'organisation car « *ce n'est pas dans la culture*

[168] Extrait du plan de redimensionnement.
[169] Extrait de l'entretien avec le responsable du comité de redimensionnement.
[170] Le chiffre d'affaires par ETP formateur est un exemple.
[171] Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation.
[172] Extrait de l'entretien avec une directrice de centre. Elle fait référence aux nombreuses situations vécues dans laquelle la demande de recrutement est refusée alors que les stagiaires sont au centre sans formateur.
[173] Une réponse motivée a été systématiquement faite aux régions
[174] Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation.

de l'institution »[175], les acteurs finissent par intégrer la logique de suivi économique des effectifs. En quelques années, les initiateurs du dispositif assurent que les équipes sont « *montées en compétence* »[176].

Ainsi, entre 2009 et 2012, les acteurs de toute l'organisation entrent en contact au sujet de l'avènement d'une nouvelle convention régissant la gestion des effectifs. Les comportements évoluent et le maintien des dispositifs assure que les acteurs respectent cette évolution.

c) L'enrôlement

Les multiples controverses entrainent une évolution des modes de coordination dans le cadre du pilotage des effectifs. Les comportements du type « *j'ai besoin donc je recrute* » sont remplacés par une approche comptable des ajustements des effectifs. Autrement dit, chaque recrutement doit être justifié par un avantage apprécié par le marché. **Ce basculement s'explique par l'accord trouvé entre les acteurs : dans une situation d'urgence pour la survie de l'organisation, le sauvetage d'Etaform rallie l'ensemble des acteurs, d'autant plus que les licenciements secs sont exclus**. Ce compromis ne relève pas exclusivement du monde industriel, ni du monde marchand mais fait appel à un bien commun : l'organisation. En effet, les résistances observées s'apaisent car la continuité de l'activité n'est plus garantie, la période 2010-2012 étant marquée par une situation financière très délicate. Le compromis trouvé par les acteurs accommode le monde industriel (respecter la spécificité de la formation d'EtaForm), le monde marchand (conquérir des marchés par le gain d'appels d'offres), le monde domestique (respecter les salariés partants en refusant les licenciements) et finalement le monde civique (maintenir une organisation de formation participant à l'intérêt général).

2.2.2.2 Basculement II (2013) : des arrangements locaux entre acteurs

La période de 2009 à 2012 est une période d'intense mutation, entrainant des changements profonds pour les acteurs participants au pilotage des effectifs. **Bien que ces changements aient été acceptés par la majorité des acteurs dans le cadre du compromis admis pour sauver EtaForm, ils sont extrêmement lourds à porter pour l'ensemble des personnes, particulièrement ceux directement en lien avec les formations**. **Le compromis trouvé depuis 2009 est alors contesté.** Ce nouveau basculement aboutit à stabiliser les modes de coordination sur la convention de réduction des effectifs comme elle est décrite dans le

[175] Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice adjointe de l'exploitation.
[176] Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation.

paragraphe 2.1 : les effectifs doivent être réduits, en s'appuyant sur des indicateurs qui peuvent être contestés dans certaines situations spécifiques.

a) La problématisation

La remise en cause du compromis n'est pas centrée sur son principe de base. En effet, la réduction des effectifs est toujours admise par l'ensemble des acteurs. En revanche, ce sont les méthodes mises en œuvre pour y parvenir, qui sont mises en doute.

Dans le cadre du plan de redimensionnement, les acteurs doivent se conformer aux injonctions des ratios. Cela signifie que toute cible d'effectif ou toute demande de recrutement doit respecter les niveaux de ces ratios[177]. Nous l'avons vu, la plupart de ces ratios ont pour origine les équilibres financiers globaux de l'organisation. Cette logique économique régissant désormais le pilotage des effectifs entre en confrontation à plusieurs occasions avec la logique de production.

b) L'intéressement

La contestation s'appuie sur la lourdeur de l'application stricte d'une réduction des effectifs basée sur des ratios chiffrés. Les acteurs cherchent à obtenir des marges de manœuvre et des espaces de discussion. Plusieurs exemples peuvent être fournis.

Le comité de validation des recrutements a été l'outil le plus critiqué. Les régions, « *un peu pieds et poings liés* »[178], ont exprimé leur opposition à ce processus trop formalisé qui a parfois été en contradiction avec les enjeux de la gestion quotidienne des centres. Plus que l'outil en lui-même, les acteurs interrogent la pertinence de l'application stricte du compromis sur la réduction des effectifs. Le formalisme de l'utilisation des indicateurs paraissait dépassé au regard des modifications effectives des comportements des acteurs. Par conséquent, la direction desserre progressivement l'étau concernant les validations de recrutement. D'abord, le recours à l'intérim n'est plus soumis à l'autorisation du siège. Puis, à partir de mars 2014, la possibilité de recruter en CDD revient à l'appréciation des régions dans le cadre du « *dialogue responsable de gestion* ». Le terme « responsable » montre bien que la confiance laissée aux régions ne vient pas en contradiction de l'objectif toujours répété : les effectifs doivent être contenus.

[177] Plusieurs exemples sont fournis dans le paragraphe 2.2.2 du septième chapitre.
[178] Extrait de l'entretien avec un assistant RH.

Le processus budgétaire est également construit autour d'espaces de discussion qui permettent de véritables ajustements. Alors que les ratios chiffraient une réduction de 220 ETP pour l'année 2014, les discussions les ont ajustées à 144. L'exemple révèle la place plus importante donnée au dialogue. Entre 2009 et 2012, les cibles chiffrées ne peuvent pas (ou clairement moins) faire l'objet d'ajustement.

Enfin, notre observation témoigne de plusieurs situations dans lesquels les décisions outrepassent les processus formalisés. Des accords de recrutement peuvent être transmis par des responsables au siège, en contradiction avec ce qu'on considère habituellement comme un recrutement justifié, rompant ainsi avec la logique économique pure. Des processus similaires se produisent en ce qui concerne des largesses dans le suivi des effectifs des entités. Ces arrangements sont d'autant plus possibles que les potentialités de réductions d'effectifs estimées par les ratios diminuent. Poursuivre cette réduction quantitative, dans ces proportions, devient difficile, alors les dirigeants se tournent vers d'autres formes d'optimisation de la main d'œuvre. Dans cet objectif, le plan de maintien, lancé en 2013, insiste sur les thématiques de mobilité, de gestion de compétences, etc. Plus que seulement réduire les effectifs, la direction cherche à optimiser l'utilisation des effectifs en présence. Plusieurs outils sont mis en place tels que la plateforme des mobilités, l'utilisation du taux de mobilité des formateurs pour évaluer les directeurs régionaux, etc.

c) L'enrôlement

Ainsi, la multiplication des situations critiques entraine un basculement. Les acteurs trouvent un accord en mettant en place une série d' « *arrangements* » au sens de Boltanski et Thévenot (1991). Ces arrangements s'articulent autour de l'utilisation et du statut des outils chiffrés utilisés dans les réductions des effectifs. **Alors qu'entre 2009 et 2012, les injonctions chiffrées portées par les outils devaient être tenues strictement, la présente période laisse une place beaucoup plus importante aux bricolages locaux.** Les ratios sont toujours utilisés mais des espaces de dialogue amènent à les considérer sous un autre statut. En effet, ils ne sont plus ces chiffres indiscutablement vrais mais des repères de base pour un dialogue plus ouvert. Dans le cas présent, l'arrangement « *au bénéfice des présents* » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 48) est une transaction qui ne peut se justifier publiquement. Personne ne peut assumer publiquement que tel recrutement ait été validé alors que les critères chiffrés sur lesquels tous les recrutements se basent, ne soient pas validés. Cela est d'autant plus vrai qu'EtaForm est toujours sous la pression de son environnement extérieur (« *pool bancaire* », Cour des

Comptes, etc.). Ainsi, l'arrangement ne renvoie à aucun ordre de justification, ni principe supérieur. Tous ces arrangements sont maintenus en place jusqu'à la fin de notre observation et constituent ainsi la forme finale de ce que nous appelons la « convention de réduction des effectifs ».

La question du maintien de ces arrangements après nos observations reste ouverte. Bien que Boltanski et Thévenot insistent sur l'instabilité de ce type d'accord du fait du manque de référence à un ensemble de justification cohérent, la situation dans le cas présent laisse plusieurs scénarios possibles. Dans un premier, la connaissance publique de ces arrangements locaux pourrait conduire à devoir reformaliser les modes de coordination. Ainsi, l'utilisation ou non de ratios chiffrés lors d'un accord de recrutement devrait alors être explicitée à tous les acteurs concernés. Pour autant, un second scénario peut entrainer une stabilisation de ce mode de coordination. En effet, ce dernier peut convenir à tous les acteurs en tant qu'arrangement « *au bénéfice des présents* » et ainsi se maintenir.

Un dernier point nous semble intéressant. Dans ce nouveau basculement, le rôle des acteurs évoluent. Alors que les contrôleurs étaient les acteurs principaux de la gestion des effectifs dans le compromis précédent, les acteurs RH prennent une place importante dans ces arrangements, notamment en développant les thématiques de mobilité.

La figure 18 reprend l'évolution de la convention à EtaForm, mettant en avant les deux basculements que nous venons d'aborder.

FIGURE 18- RÉCAPITULATIF DES ÉVOLUTIONS DE LA CONVENTION À ETAFORM

Convention alternative avant 2009

Énoncé			Dispositif		
Principe commun	***Distinction***	***Sanction***	***Fréquence des contacts***	***Standardisation des contacts***	***Tolérance à la négociation***
J'ai besoin donc je recrute	La convention est peu contraignante : peu de dispositifs pour distinguer et sanctionner ceux qui n'adoptent pas.		Peu de contact car peu de suivi à l'exception d'un suivi annuel		Importantes marges de manœuvre des acteurs

Convention stricte de réduction — *Basculement I : Compromis*

Énoncé			Dispositif		
Principe commun	***Distinction***	***Sanction***	***Fréquence des contacts***	***Standardisation des contacts***	***Tolérance à la négociation***
Moins d'effectif c'est mieux[179]	Les « optimisés »[180] et les « autres »	Évaluation individuelle et collective par les ratios Rémunération	Contact régulier : construction budgétaire, suivi des effectifs, etc.	Communication formalisée : le comité de redimensionnement, validation des recrutements, etc.	Peu de tolérance : respect stricte des ratios

Convention de réduction des effectifs — *Basculement II : Arrangements*

Énoncé			Dispositif		
Principe commun	***Distinction***	***Sanction***	***Fréquence des contacts***	***Standardisation des contacts***	***Tolérance à la négociation***
Moins d'effectif c'est mieux[181] **+ Mobilité**	Les « optimisés » et les « autres »	Évaluation individuelle et collective par les ratios Rémunération	Contact régulier : construction budgétaire, suivi des effectifs, etc.	Communication **moins formalisée** : recours aux CDD, contournements des processus, etc.	**Plus de tolérance et de marges de manœuvre**

[179] On pourrait également ajouter : « plus il est flexible, mieux c'est ».
[180] En référence au discours du directeur administratif et financier sur les managers qui sont « optimisé[s] » ou non.
[181] On pourrait également ajouter : « plus il est flexible, mieux c'est ».

Synthèse et prolongements de la section 2

Tout d'abord, décrire la convention de réduction des effectifs, présente à tous les niveaux de l'organisation permet de confirmer et de nuancer l'approche développée par Beaujolin (1997 ; 1999) dans laquelle l'environnement concurrentiel est « *reporté de maillon en maillon sur les individus* » (p. 232). Certes, nous remarquons à EtaForm que la modification des conditions de marché modifie la gestion des effectifs. Les « *critères de jugement* » (p. 179), présents dans les indicateurs de gestion, ont un rôle réel sur la manière dont les acteurs intègrent la convention de réduction. Des comportements d' « *anticipations négatives* » (p. 242) sont même identifiés. Pour autant, il nous semble que la contrainte n'est pas nécessairement verticale. L'observation sous l'angle de l'utilisation concrète des outils montre que les acteurs, même aux niveaux les plus opérationnels, participent aux processus de réduction sans que des contraintes fortes leur soient imposées. Autrement dit, les acteurs portent la réduction des effectifs dans leur pratique indépendamment de la contrainte des niveaux supérieurs. Les réductions d'effectifs ne sont plus seulement issues d'une décision prise par un nombre restreint d'acteurs (Moulin 2001a) mais proviennent d'une convention portée par l'ensemble des acteurs.

Par ailleurs, l'observation confirme l'utilisation importante de ratios, d'indicateurs, d'inducteurs de coût pour piloter les effectifs. La littérature a décrit l'aspect « *simpliste* » de ces outils (Servais 1995 ; Campinot-Dubernet 1995 ; Chevalier et Dure 1994 ; Beaujolin 1997 ; 1999 ; Noël 2004). Notre observation, à l'instar de Mallet (1989), montre que les acteurs sont tout à fait conscients des limites de ces outils. Des espaces de discussions sont alors formalisés afin de prendre en compte les préoccupations d'acteurs variés et de dépasser la logique purement financière des ratios. Les indicateurs chiffrés portent toutes les limites développées dans le chapitre 4. Ils portent une logique de compression des effectifs (Baraldi et Troussier 1998) et, finalement, la convention de réduction des effectifs dans sa traduction la plus simple. En revanche, des espaces de concertation entre acteurs permettent de réajuster à la hausse ces injonctions. Ainsi, chaque situation spécifique ne se voit pas imposée une injonction standard. Le résultat confirme ceux avancés par Jordan et Messner (2012) qui montrent que l'incomplétude des indicateurs n'est pas forcément dommageable lorsque les acteurs en ont une application flexible.

Enfin, l'observation complète de l'utilisation d'outils formalisés montre les arrangements et les contournements mis en place par les acteurs. Ainsi, les résultats confirment les premiers enseignements de l'étude exploratoire. Au-delà de la rigidité de certaines injonctions chiffrées, les acteurs mettent tout en œuvre pour intégrer les contraintes de l'environnement mais également leurs contraintes propres. Plus précisément, ils acceptent d'adhérer volontairement aux contraintes de l'environnement

parce qu'ils ont des marges permettant de passer outre les processus formels à certaines occasions. Ainsi, à l'inverse des travaux de Mercier (2000) qui montrent l'instauration d'une nouvelle convention dans les politiques RH de la RATP sans négociation avec les acteurs, il ressort de notre cas que la convention de réduction des effectifs s'est instaurée dans l'ensemble de l'organisation moyennant des contreparties pour les acteurs. Ces contreparties ont permis à la convention de s'installer dans des conditions acceptables pour une majorité d'acteurs.

TABLEAU 30 - SOUS-QUESTION DE RECHERCHE 3 - LITTÉRATURE ET DISCUSSION

<table>
<tr><th colspan="5">Quels rôles les outils chiffrés jouent-ils dans cette coordination ?</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Apports d'auteurs fondamenta</td><td>Ernst et al. (2004), Van den Bergh et al. (2013) et De Bruecker et al. (2015)</td><td colspan="3">De nombreux modèles, basés majoritairement sur le minutage de tâches, visent à chiffrer les effectifs nécessaires d'une organisation.</td></tr>
<tr><td>Hopwood (1972) et Burchell et al. (1980)</td><td colspan="3">La comptabilité a un rôle dans la manière dont les acteurs se représentent l'organisation.</td></tr>
<tr><td>Berry (1983) ; Moisdon (1997) ; Gilbert et Chiapello (2013)</td><td colspan="3">Les outils ne doivent pas être analysés uniquement sous leurs aspects techniques mais également par leurs significations et leurs influences dans la pratique des acteurs.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Auteurs en discussion</td><td>Chevalier et Dure (1994), Servais (1995), Campinos-Dubernet (1995), Beaujolin (1997 ; 1999) et Noël (2004) décrivent des outils financiers simplistes à l'appui des décisions de suppression d'emplois.</td><td>Nuance importante</td><td rowspan="4">La convention de réduction des effectifs est largement portée par les outils de gestion chiffrés qui appréhendent, à l'instar de la comptabilité, les effectifs comme une charge.

Pour autant, loin d'appliquer strictement des ratios simplistes, les acteurs considèrent ces ratios sous un statut différent par rapport à ceux utilisés dans un contexte taylorien. En réalité, des espaces de discussion et des arrangements sont mis en place, permettant aux acteurs de trouver des accords qui intègrent les préoccupations de chacun.

Les tensions qui ont suivi l'application stricte de ratios limités à EtaForm de 2009 à 2012 suggèrent que cette rigidité ne soit pas une solution tenable. En fait, les potentialités d'arrangements locaux entre acteurs sont une condition de l'adhésion de ces derniers à la convention de réduction des effectifs.</td></tr>
<tr><td>Burchell et al. (1980), Hall (2010) et Chenhall et al. (2013) appréhendent les outils financiers comme des repères qui permettent d'échanger et de dépasser les conflits.</td><td>Confirmation</td></tr>
<tr><td>Jordan et Messner (2012) montrent que l'incomplétude des indicateurs de performance n'est pas forcément problématique lorsque les managers les appliquent avec flexibilité.</td><td>Confirmation</td></tr>
<tr><td>Dujarier (2015) décrit l'activité de « planneurs » qui mettent en place des dispositifs chiffrés qui nient la réalité du terrain.</td><td>Dépassement</td></tr>
</table>

[182] Ce tableau de synthèse n'a pas pour objet de condenser l'ensemble de l'œuvre des auteurs mais plutôt d'exposer les apports principaux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour répondre à la sous-question de recherche.

Section 3 - Une convention alternative : description et conditions de blocage chez MecaNuc

Cette troisième section est consacrée au cas MecaNuc et à l'identification du système conventionnaliste en place dans une situation de croissance des effectifs. À MecaNuc, alors que l'activité nécessiterait, d'après la direction, une augmentation des effectifs, l'alternative à la convention de réduction, consistant à considérer le recrutement comme positif pour l'organisation, n'est pas adoptée par tous les acteurs. En effet, une partie des acteurs continue d'adopter la convention de réduction des effectifs. Ainsi, la coexistence des deux conventions participent à freiner la croissance des effectifs.

Le système conventionnaliste en présence est d'abord exposé (3.1) avant de nous intéresser à la genèse de ce système, expliquant ainsi les raisons de l'échec de la convention d'augmentation des effectifs (3.2).

3.1 Le système conventionnaliste en place

3.1.1 Une alternative portée par un groupe d'acteurs

3.1.1.1 L'énoncé de l'alternative

Une alternative à la convention de réduction existe. À l'instar de l'énoncé concernant la réduction, l'alternative se décompose en trois variantes : le recrutement, la stabilité des effectifs en place et le développement des compétences. Dans la première variante, **elle considère qu'une entité doit recruter afin de développer son capital humain et répondre aux perspectives du marché.** À MecaNuc, le développement de la maintenance nucléaire pousse la direction à vouloir accroitre les effectifs et à anticiper les compétences. Ce besoin de recruter s'accompagne d'efforts particuliers pour réduire le *turnover*. De plus, cet énoncé entre en contradiction avec un recours trop important à la flexibilité de l'emploi. Ainsi, les acteurs qui portent cette alternative insistent sur les méfaits de la sous-traitance qui « *coûte cher* » et surtout fait gagner en compétence le sous-traitant, « *une compétence que [l'entreprise]*

n'accumule pas »[183]. Enfin, **le développement des compétences (compétences rares et polyvalence) est considéré comme bénéfique pour répondre rapidement à un large panel de marché.**

Le DRH exprime bien l'existence d'une convention de réduction et de son alternative en période de croissance.

> « *L'effectif idéal d'une boîte, c'est l'effectif où j'ai 100% de mecs occupés dans mon creux de charges. Et après mes crêtes de charges, je les complète avec de la main d'œuvre temporaire, de la sous-traitance, des heures supplémentaires, tous les instruments de flexibilité. Peut-être qu'en période de croissance d'effectif, il faut que je me mette en situation de risque. Ça veut dire, je vais avoir 5% de plus que ma charge la plus faible. Ce niveau de risque, ça me permet de former des gens et de leur apporter de l'expérience. Le raisonnement est le même en décroissance d'effectifs sur du prévisionnel. Je vais décider de ne pas remplacer untel, untel, untel mais sur tel poste où je suis en zone de risque parce que c'est une compétence unique dans l'entreprise, je vais quand même décider de le remplacer. Et là, c'est des raisonnements beaucoup plus à moyen et long terme.* »
>
> ***DRH national***

Cette alternative susceptible de définir une « convention d'augmentation des effectifs » entretient des liens forts avec les préoccupations identifiées dans les ouvrages de RH. Les notions de « compétences », de « développement du capital humain », de « formation » sont centrales, comme nous les avons identifiées dans le chapitre 3.

3.1.1.2 Des éléments de dispositif matériel

Les adopteurs de cette alternative sont issus de la direction et du service des ressources humaines. L'intérêt du cas MecaNuc se trouve dans la manière dont ces acteurs cherchent à diffuser cette convention dans l'ensemble de l'organisation, sans y parvenir. Ainsi, cette alternative ne devient pas une convention sur notre période d'observation.

Pour autant, cette alternative a cherché à se diffuser auprès des acteurs. En interne, le plan « *Ensemble pour construire la croissance* » donne le ton. Le cadrage budgétaire du directeur général est très clair. MecaNuc souhaite un budget de croissance. « *L'augmentation du carnet de commandes […] doit impérativement être traduite en effectifs complémentaires au budget initial 2014* »[184]. Le DRH demande d'ailleurs au RRH de budgéter le « *recrutement de 350*

[183] Extrait de l'entretien avec le DRH.
[184] Extrait du cadrage budgétaire 2014 par le directeur général

personnes »[185]. En 2012 déjà, le document de synthèse de GPEC mentionnait une « *augmentation des effectifs de 60 à 80 personnes* »[186] par an. Cet accroissement est communiqué largement en externe. Dix des quinze articles parus sur l'entreprise entre 2007 et 2014 évoque la volonté d'accroitre les effectifs[187]. MecaNuc est même désignée entreprise la plus attractive de la région Est par l'enquête Express-Opinion Way[188].

De plus, le projet de lutte contre le turnover relève également de cette même idée : MecaNuc doit conserver et développer ses ressources humaines. Le dossier est confié au DRH. Le plan mis en place s'adresse essentiellement aux cadres et n'a pas encore été élargi aux ouvriers. Des « *comités de carrières* »[189] devraient être mis place.

Enfin, la formation est un élément particulièrement mis en avant. Atteignant 4,5% de la masse salariale, le budget de formation révèle l'importance accordée aux développements des compétences. L'ouverture d'école de soudure propre à l'entreprise illustre également les moyens mis en œuvre pour acquérir les compétences nécessaires en nombre suffisant.

3.1.1.3 Une alternative adoptée par quelques acteurs

Malgré la régularité alternative, on ne peut pas parler de convention, dans le sens où l'ensemble des acteurs concernés n'y adhérent pas. En effet, l'énoncé est surtout porté par le service RH. Le DRH, le RRH et la responsable RH de la plateforme des « itinérants » y font régulièrement référence. En revanche, les autres acteurs, particulièrement les chefs de chantier, principaux concernés dans le recrutement de salariés, ne l'adoptent pas. Lors d'une réunion, une RRH « *ne sent pas les opérationnels investis par cette problématique* »[190], en parlant de la nécessité de réduire le turnover afin d'accroitre les capacités productives.

Dans cette opposition de perception, les acteurs RH, bien qu'ils s'inscrivent dans les orientations stratégiques de la direction, possèdent peu de ressources à disposition. En pratique, le RRH affirme ne pas avoir les moyens d'effectuer le recrutement des 350 personnes. De la sorte, il ne les budgète même pas.

[185] Extrait d'une observation d'un échange entre le DRH et le RRH dans le cadre d'une réunion budgétaire.
[186] Extrait du document « GPEC _ Classification des emplois ».
[187] Les quinze articles sont issus de la base Europresse.
[188] Article du 10 février 2012. « [MecaNuc] recrute 200 salariés et ouvre une quatrième école », dans L'usine nouvelle.
[189] Extrait de l'entretien avec le DRH.
[190] Extrait d'une observation d'une réunion RH.

Notre présence, lors de notre observation, dans le bureau situé en face de la responsable de la communication a permis d'identifier la communication faite autour du plan de croissance. Pour autant, les autres acteurs rencontrés n'ont pas exprimé cette tendance. La participation aux réunions budgétaires aurait pu nous permettre de confirmer si le budget avait bel et bien été calibré sur une augmentation des effectifs. En tout cas, le plan de croissance ne s'est pas traduit dans l'ensemble des processus observés. **La volonté d'accroitre les effectifs est bien présente dans la communication mais dans la manière de chiffrer et piloter les effectifs, les acteurs s'appuient sur les outils porteurs de la convention de réduction.**

3.1.2 DES OUTILS TOUJOURS PORTEURS DE RÉDUCTIONS D'EFFECTIFS

3.1.2.1 Les outils en place

En premier lieu, nous l'avons vu, l'évaluation des managers opérationnels s'appuie largement sur des indicateurs financiers tels que la rentabilité du projet. Ainsi, la crainte de la « sous-charge » est évoquée très régulièrement par les chefs de projet. Les opérationnelles « *craignent cette situation donc ont peur de recruter* »[191]. Le DRH ironise d'ailleurs sur la possibilité de mettre en place des « *objectifs de croissance d'effectifs* » et une sanction par un « *bonus* »[192]. Le ton ironique interroge. En effet, le fait de demander à des managers d'accroitre les effectifs est considéré comme inhabituel. Donner des objectifs de croissance parait moins logique que des objectifs, plus classiques, de réduction d'effectifs.

Plus globalement, les outils de suivi des effectifs portent une vision classique, plutôt contraire à la régularité alternative qui favorise le recrutement. En effet, les graphiques de planification de la charge mettent en exergue les périodes de sous-charge afin d'y trouver des remèdes. Alors qu'elles sont considérées dans la vision alternative comme des périodes de développement potentiel des compétences, les outils cherchent à les réduire au maximum. L'horizon observé dans ces outils est de deux mois, ce qui favorise une approche court-terme. Par ailleurs, les périodes de surcharge sont gérées par le recours à des modes de flexibilité court-termes tels que l'intérim et la sous-traitance. Les opérationnels confirment que le passage de modes de flexibilité court-terme à un accroissement réel des effectifs peut nécessiter « *quelques mois* »[193]. Cette manière de piloter les effectifs pose d'ailleurs de vrais problèmes

[191] Extrait de l'entretien avec le DRH.
[192] Extrait de l'entretien avec le DRH.
[193] Extrait de l'entretien avec le responsable de la planification.

d'organisation. En effet, les recrutements sont faits au compte-goutte, sans réflexion globale sur l'accroissement général des effectifs. Ainsi, MecaNuc n'a pas pris en compte les « *problématiques de structure* »[194], autrement dit l'acquisition ou le développement des compétences managériales pour gérer ces nouvelles recrus.

> « *J'avais plus d'activités donc j'ai recruté des ouvriers et puis au bout d'un moment, le chef d'équipe capable de bien gérer 10 personnes, ben ils en a 30, et il était devenu incompétent et entre temps, je n'ai pas recruté d'agents de maitrise et je n'ai pas identifié dans mes ouvriers des potentiels agents de maitrise qui me permettent de structurer cette croissance. On n'était pas dans une vision stratégique de la détermination de l'effectif, on est dans une approche opportuniste de gestion au jour le jour. On n'a pas staffé l'encadrement, les contrôleurs qui suivent cette activité, etc. Quand ça grossit, ça ne grossit pas qu'en chiffre, ça grossit en complexité, en taille d'équipe à gérer. La croissance, c'est vraiment problématique en termes de structuration.* »
>
> ***DRH MecaNuc***

Enfin, les recrutements demeurent encadrés par des processus formalisés, telle que la fiche de validation d'un recrutement. Bien qu'elle ne nécessite pas autant d'informations qu'à EtaForm, un recrutement doit tout de même être signé par cinq acteurs chez MecaNuc. Leboucher et Logak (1995) décrivent les mêmes phénomènes. « *Le délai peut atteindre cinq, six, voire sept mois, c'est-à-dire suffisamment longtemps pour apprendre à se passer de la personne. […] Ces mécanismes contribuent au développement du CDD et du travail intérimaire, pour lesquels les procédures sont moins longues. Il faut en effet recueillir moins de signatures et selon des procédures moins centralisées* » (p. 3). Bien que le service des ressources humaines essaie de convaincre les managers de recruter, ces derniers sont encore soumis à des processus de justification de chaque recrutement.

3.1.2.2 Nouvel outil, ancienne convention

Il est intéressant d'observer que la construction de l'outil charge-capacité porte les tensions entre la convention de réduction des effectifs et la régularité alternative. En effet, elles ressortent clairement dans les divergences d'attentes entre les acteurs. Alors que les managers opérationnels souhaitent que l'outil réponde à leur besoin concret d'allocation des ressources, les acteurs RH ne cachent pas leur volonté de constituer un outil qui améliore l'anticipation. Portant de véritables espoirs dans cet outil, les acteurs RH souhaitent qu'il soit le « *support à*

[194] Extrait de l'entretien avec le DRH.

l'évolution des mentalités »[195]. Finalement, l'outil est utilisé sur un horizon relativement court, ce qui empêche, pour le moment, de prévoir des plans de gestion des effectifs sur le long terme.

Le pilotage des effectifs est donc régi par un système à deux faces. D'un côté, les acteurs RH cherchent, avec leurs moyens, à développer des mécanismes de recrutements ambitieux. D'un autre, les chefs de chantier, évalués sur des outils classiques de rentabilité mis en place par le contrôle de gestion (budget, indicateurs d'évaluation, etc.), sont frileux à augmenter leurs effectifs. La coexistence de ces deux conventions potentielles entraine une augmentation des effectifs globaux mais dans des proportions insuffisantes pour répondre aux perspectives du marché. La compréhension plus fine de cette coexistence nécessite de revenir sur la genèse de ce mode de coordination.

3.2 La genèse et le blocage de la convention alternative

Dans la situation de MecaNuc, il y a donc une coexistence entre deux conventions potentielles. Cette situation de désaccord entre les acteurs nécessite de dévoiler les mondes en présence (3.2.1), puis de décrire la situation critique aboutissant au désaccord des acteurs (3.2.2).

3.2.1 LES MONDES EN PRÉSENCE

Dans la situation de MecaNuc, deux mondes sont en présence.

3.2.1.1 La qualité du monde industriel

Le monde industriel est symbolisé par une production de services nucléaires extrêmement pointus. L'efficacité de cette production est garantie par la culture technicienne ancrée dans l'organisation. La fiabilité des prestations, notamment les soudures, est un critère constamment suivi. Compte tenu de la sécurité nécessaire dans les centrales nucléaires, un défaut dans la prestation peut entrainer une catastrophe. Les tests sur la qualité font donc partie intégrante de la production.

[195] Extrait de l'entretien avec la responsable RH du personnel « itinérant ».

Ces caractéristiques se retrouvent dans le pilotage du personnel. Positionner la bonne compétence au bon endroit n'est pas seulement un enjeu stratégique, il s'agit d'une obligation de sécurité. Certaines compétences recherchées sont l'objet d'une veille permanente par les RH, d'autres sont développées directement en interne, notamment par le biais des écoles de soudure. Par ailleurs, pour chaque affaire, la présence d'un « chargé qualité affaire » illustre l'importance d'un contrôle permanent, visant à tendre vers la perfection de la production. Pour autant, l'efficacité technicienne se rattache également à l'optimisation des effectifs puisqu'elle vise une correspondance parfaite sur le chantier entre les besoins et les ressources en présence. Il ne s'agit alors pas de posséder un supplément d'effectifs pour qu'ils puissent se former pour des chantiers à venir mais de posséder l'effectif adéquat, correspondant à celui strictement nécessaire pour fournir le service en cours.

3.2.1.2 La loi du monde marchand

Ces services pointus doivent être vendus sur des marchés par le biais d'appels d'offres. La demande provient essentiellement d'importants donneurs d'ordres qui mettent les fournisseurs en concurrence. Le choix de MecaNuc de répondre aux appels d'offres s'effectue par rapport à la faisabilité technique, au coût de la réalisation et aux compétences disponibles.

Les compétences d'expertise et de soudure correspondent donc aux produits vendus par MecaNuc. Lorsque ces compétences sont vendables sur un marché, elles acquièrent le statut de « *grand* » au sens de Boltanski et Thévenot (1991). Dans un marché aux perspectives florissantes, les processus de recrutement et le développement de compétences utiles pour gagner les futurs contrats sont appréciés. Le développement de compétences peut se traduire parfois par un sureffectif présent sur un chantier, permettant des temps de formation en condition.

3.2.2 UN SYSTÈME CONVENTIONNALISTE COMME RÉSULTANTE D'UN DÉSACCORD ENTRE DEUX MONDES

3.2.2.1 Un régime de justesse ancré dans le monde industriel

Le pilotage des effectifs s'inscrit dans un premier temps dans le monde industriel. Les chefs de chantier, à la recherche de l'efficacité de la production, et évalués par des outils appréhendant la productivité de manière statique et quantitative, cantonnent les recrutements à un niveau minimal pour assurer l'activité. Cette gestion leur permet de produire, le plus souvent

à temps et dans les normes de qualité exigées. **Limiter les recrutements au minimum n'est pas forcément vanté mais est considérée comme évident.** Cette représentation est d'autant plus ancrée qu'elle intègre l'environnement connu des années 90 dans lequel les plans sociaux s'étaient enchainés. En effet, lorsqu'une période de décroissance oriente les comportements vers une vigilance particulière à l'égard des sureffectifs, les managers conservent certains mécanismes bien que l'environnement ait changé.

Cette situation se rapproche du « *régime de justesse* » au sens de Boltanski et Thévenot (1991). Ce régime se caractérise « *par l'existence d'un accord non explicité sur la grandeur des personnes et des choses. Parce que les équivalences sont inscrites implicitement dans les choses, à l'instar des conduites routinières, l'ajustement des êtres à la situation se fait « naturellement ». Les équivalences semblent dicter la conduite de façon conventionnelle, mais elles sont repérables dans le discours* » (Nachi 2006, p. 84).

3.2.2.2 La tentative de dispute en justice échouée : une traduction inopérante

Avec le développement de perspectives certaines et prolongées (« *jusqu'en 2020* »), des acteurs cherchent à bousculer cette habitude. Particulièrement portée par les acteurs de la RH, une « *dispute en justice* » apparait. Il s'agit d'une critique du régime précédent en s'appuyant sur une remontée en généralité. Dans les faits, les acteurs RH s'appuient sur l'environnement favorable pour modifier la mise en équivalence, en tentant de faire considérer le recrutement comme bénéfique pour l'organisation. Ainsi, « *l'équivalence elle-même […] est l'objet de dispute* » (Nachi 2006, p. 85).

Les arguments investis sont de deux ordres. D'abord, les RH s'appuient sur des exemples de pertes de marché qui s'expliquent par un manque d'effectifs et de compétences disponibles. Ils avancent alors la nécessité de recruter et d'accepter des projets sans marge afin de former ces salariés en vue de futurs contrats. De plus, les perspectives favorables de la demande sont présentés comme certaines et concerneraient un horizon long. Or, ces arguments ne vont pas aboutir, entrainant l'échec de la dispute.

3.2.2.3 Les raisons de l'échec de la dispute

Cette dispute en justice n'a pas permis d'aboutir à un accord. L'énoncé n'étant pas adopté par tous les acteurs en présence, on ne peut parler de « convention d'augmentation des effectifs ». De fait, des freins aux recrutements persistent. **Ce blocage de la convention**

alternative s'explique par une traduction inopérante de la dispute des RH. L'enrôlement des managers opérationnels, au sens de Callon (1984), n'a pas fonctionné. En effet, les arguments avancés par les RH ne peuvent se traduire dans le monde industriel dans lequel se situent les managers opérationnels. Les deux arguments se confrontent au monde concurrent à cause d'une représentation divergente de la gestion des effectifs (a) et d'une appréhension différente de l'incertitude (b).

a) Des représentations divergentes de la gestion des effectifs

Pour les acteurs RH, les recrutements doivent être considérés comme bénéfiques. Pourtant, les deux groupes ont des représentations différentes de l'effectif. Cela se traduit de plusieurs manières. D'abord, alors que la GRH considère que la formation des salariés (par leur utilisation sur des projets sans marge) permet de développer un capital humain nécessaire pour les contrats futurs, la vision alternative appréhende les effectifs comme une charge qui grève la rentabilité des projets en cours. Par ailleurs, le rapport au temps diffère. Responsables des processus de recrutement et conscients de toutes les difficultés auxquels ils renvoient, les acteurs RH cherchent à anticiper les compétences nécessaires pour produire et ainsi éviter les situations d'urgence[196]. De leur côté, les managers opérationnels ont besoin des compétences spécifiques pour les projets qui arrivent à court terme. Bien que de par leur expertise technique, ils connaissent le temps nécessaire pour développer les compétences les plus pointues, les impératifs de production les empêchent de mieux anticiper.

b) La différence d'appréhension de l'incertitude

Par ailleurs, les RH arguent de perspectives favorables « *jusqu'en 2020* »[197]. La certitude des débouchés devrait entrainer un recrutement en toute sérénité. Or, deux éléments contestent cette sérénité.

Tout d'abord, des mécanismes passés n'ont pas été oubliés. En effet, l'augmentation des effectifs voulue par la direction s'inscrit dans un contexte historique spécifique. MecaNuc a connu dans les années 90 une période de réductions importantes des effectifs à la suite de la

[196] « *À [MecaNuc], il y a une vraie carence pour anticiper les besoins en effectif. Des patrons opérationnels acceptent des contrats sans avoir la main d'œuvre pour. Une semaine avant le début, ils tirent la sonnette d'alarme pour trouver des soudeurs, des monteurs, etc. Mais des soudeurs, dans une industrie aussi pointue, on ne trouve pas ça du jour au lendemain, il faut la compétence, les habilitations, les autorisations, etc.* », extrait d'un entretien avec un RRH de MecaNuc.

[197] Extrait de l'entretien avec la responsable RH du personnel « itinérant ».

chute brutale des constructions neuves, conséquente à l'accident de Tchernobyl. De par l'ancienneté des managers, une part importante des cadres en place ont connu ces suppressions d'emplois. La vigilance dont ils font actuellement preuve peut trouver des explications dans la survivance de ce phénomène. Les outils de gestion en place et le système d'évaluation portent d'ailleurs les représentations d'un environnement en tension, en contradiction avec les perspectives favorables. En pratique, la construction budgétaire et l'évaluation individuelle et collective sont toujours basées sur la représentation d'un effectif appréhendé comme une charge. Le maintien des outils issus du contrôle de gestion participe à soutenir la survivance des mécanismes de compression des effectifs.

De plus, l'environnement n'est jamais totalement stable ce qui répand l'incertitude chez les acteurs. Pour exemple, des retards dans les projets nucléaires d'envergure, notamment l'EPR de Flamanville, entraineraient « *une position attentiste* »[198] chez MecaNuc. L'incertitude empêcherait alors d'envisager des recrutements importants. Le DRH témoigne de la difficulté des managers opérationnels à gérer l'incertitude :

> « *Les patrons opérationnels ne savent pas gérer l'incertitude, ils anticipent peu. Lorsqu'ils partent en vacances, ils se disent est-ce qu'il va pleuvoir ou non. Ils ne leur viendraient pas à l'esprit de prendre leur parapluie au cas où il pleut. Ils veulent savoir s'il pleut ou non.* »
>
> ***DRH***

Cette position attentisme sur le recrutement ne sera certainement pas sans poser de problèmes dans le cas où les doutes sur le marché se dissiperaient. En effet, compte tenu des compétences spécifiques nécessaires, il sera impossible pour MecaNuc de les acquérir sur un temps court. Pour le moment, les acteurs n'ont pas choisi de se mettre en « *en situation de risque* »[199], pour reprendre l'expression du DRH.

Cette observation interroge plus globalement le lien entre la gestion des effectifs et la notion d'incertitude. Finalement, une augmentation des effectifs semble conditionnée par des éléments plus nombreux et plus difficiles à regrouper qu'un plan de réduction. Autrement dit, l'organisation doit être certaine de ces perspectives de marché pour amorcer un plan de recrutement alors qu'un risque potentiel de baisse de la demande peut entrainer directement une compression des effectifs. Ce résultat rejoint ceux issus de la littérature au sujet de la préférence

[198] Extrait de l'entretien complémentaire avec le DRH plusieurs mois après l'observation.
[199] Extrait de l'entretien complémentaire avec le DRH.

pour les suppressions d'emplois (Schmidt et Beaujolin-Bellet 2008). De plus, il le complète puisqu'il permet de l'élargir à une méfiance pour les augmentations des effectifs.

Synthèse et prolongements de la section 3

Le cas MecaNuc montre la persistance de mécanismes de réduction des effectifs contraires à la volonté affichée de la direction de recruter. En effet, alors que les perspectives de marché nécessitent une croissance des effectifs, les managers opérationnels, principaux concernés, demeurent frileux de recruter, particulièrement parce qu'ils sont évalués par des outils porteurs d'une orientation à la baisse du volume d'emplois. Les chefs opérationnels s'opposent ainsi au service RH qui cherche à présenter les recrutements comme bénéfiques pour l'organisation. La cohabitation de ces deux énoncés contradictoires n'aboutit pas à un accord. En pratique, le vaste plan de recrutement n'est pas mené à terme.

Ce résultat prolonge ceux élaborés par Beaujolin (1997 ; 1999) et Moulin (2001a). En effet, le recours privilégié aux suppressions d'emplois, porté par les outils financiers dans le cadre d'entreprises en difficulté, semble s'étendre à des entreprises avec des perspectives de croissance. La volonté d'anticipation à la hausse est freinée par les processus habituels de gestion des effectifs. Finalement, une anticipation à la baisse semble plus habituelle qu'à la hausse, cette dernière devant rester une situation exceptionnelle. Le cas MecaNuc montre que, même face à des perspectives florissantes, le recrutement ne va pas de soi. Des freins sont identifiés et entrainent une gestion des effectifs fondée sur l'optimisation, alors que l'entreprise pourrait profiter d'une politique de recrutement plus volontariste. Nous observons, à l'instar de Leboucher et Logak (1995) des « *rigidités organisationnelles qui constituent des freins à l'embauche dont l'importance est sous-estimée* » (p. 2).

En guise de conclusion, il peut être intéressant de fournir des éléments qui auraient pu permettre l'émergence de la convention alternative chez une majorité d'acteurs. À ce titre, la comparaison avec le cas EtaForm peut être fructueuse. Nous avons montré dans la deuxième section la manière par laquelle la convention de réduction avait suscité l'adhésion de tous les acteurs dans le temps, par sa capacité à répondre à leurs contestations et ainsi s'adapter à leurs enjeux propres. Chez MecaNuc, l'évaluation des acteurs est toujours régie par des outils qui considèrent l'effectif comme une charge. Si on souhaite qu'ils recrutent, il faut qu'ils obtiennent l'engagement de ne pas être jugés sur la charge que cela représente.

TABLEAU 31 - SOUS-QUESTION DE RECHERCHE 2 - LITTÉRATURE ET DISCUSSION

<table>
<tr><th colspan="4">Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des conventions pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ?</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Apports d'auteurs fondamentaux[200]</td><td>Simon et March (1991[1958])</td><td colspan="2">L'approche classique de la prise de décision laisse place à la rationalité limitée des individus. Les décisions ne sont plus le fait d'un calcul optimal mais s'inscrivent dans des normes qui accroissent la rigidité des conduites.</td></tr>
<tr><td>Lewis (1969)</td><td colspan="2">La coordination de deux agents se fait par la mise en place d'une règle informelle, appelée convention. Cette convention résulte d'un équilibre entre le choix de chaque agent, et ce que ce dernier anticipe du choix de l'autre agent.</td></tr>
<tr><td>Crozier et Friedberg (1977)</td><td colspan="2">La construction de l'action collective est à analyser en sortant de l'antagonisme entre l'approche totalement déterministe et le modèle individuel. Ainsi, le système influence les acteurs qui n'en demeurent pas moins des agents libres.</td></tr>
<tr><td>Boltanski et Thévenot (1991)</td><td colspan="2">Les agents cherchent à trouver des accords en s'appuyant sur des répertoires de justification.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Auteurs en discussion</td><td>Eymard-Duvernay et al. (1989 ; 2006), Orléan (1994), Gomez (1994 ; 2006) et Amblard (2003 ; 2006) fournissent un cadre pour identifier une convention.</td><td>Confirmation du cadre et dépassement par l'étude de la dynamique des conv.</td><td rowspan="3">Dans le cas EtaForm, la convention de réduction des effectifs permet aux acteurs qui ont des préoccupations divergentes de se coordonner autour d'un même objectif : réduire les effectifs. Adoptée par l'ensemble des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation, les réductions d'effectifs se déroulent dans un climat de plus en plus apaisé.

Dans le cas MecaNuc, la convention de croissance ne réussit pas à s'imposer chez tous les acteurs alors même que certains, dont la direction et le service RH, souhaitent accroitre les effectifs. Finalement, le projet de croissance est freiné par le maintien d'une forme de convention de réduction des effectifs chez les managers opérationnels.

Ces deux systèmes conventionnalistes sont décrits dans leur stabilité, mais également dans leur dynamique. Ainsi, la convention de réduction présente chez EtaForm fait suite à un compromis pour sauver l'organisation et des arrangements locaux trouvés entre les acteurs. À MecaNuc, la dispute lancée par le service RH n'a pas abouti à un accord.</td></tr>
<tr><td>Beaujolin (1997 ; 1999) et Moulin (2001a) décrivent la manière dont les dirigeants privilégient les suppressions d'emplois.</td><td>Confirmation et dépassement dans le cadre de croissance des effectifs</td></tr>
<tr><td>Leboucher et Logak (1995) étudient les restrictions d'embauches en période de reprise.</td><td>Confirmation scientifique de leurs premières observations</td></tr>
</table>

[200] Ce tableau de synthèse n'a pas pour objet de condenser l'ensemble de l'œuvre des auteurs mais plutôt d'exposer les apports principaux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour répondre à la sous-question de recherche.

Conclusions générales

Notre recherche vise à identifier des mécanismes sociaux liés au chiffrage, au pilotage et au contrôle des effectifs dans les entreprises de services. Ces mécanismes s'articulent autour d'une question de recherche formalisée à la fin de la première partie de ce travail. Elle s'exprime de la manière suivante :

Comment les acteurs se coordonnent-ils pour piloter et contrôler les effectifs dans les entreprises de service ?

1. **Comment les acteurs de la GRH, les contrôleurs de gestion et les managers se répartissent-ils les rôles ?**
2. **Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des conventions pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ?**
3. **Quels rôles les outils chiffrés jouent-ils dans cette coordination ?**

Ces trois sous-questions de recherche trouvent des réponses dans l'analyse de deux études de cas approfondies : EtaForm et MecaNuc. Ces réponses, synthétisées dans les tableaux 29, 30 et 31 contribuent à des degrés divers à la connaissance en gestion au niveau managérial, théorique, méthodologique et pédagogique. La conclusion générale les rappelle et expose les limites identifiées.

1) Les contributions de notre recherche

Notre recherche fournit des contributions au niveau managérial (1.1), théorique (1.2), méthodologique (1.3) et pédagogique (1.4).

1.1 Contributions managériales

1.1.1 À PROPOS DES MÉCANISMES DE PILOTAGE DES EFFECTIFS

Les contributions managériales de cette thèse s'inscrivent dans un corpus de littérature essentiellement focalisée sur les suppressions d'emplois.

Tout d'abord, nos travaux confirment la préférence des entreprises pour les réductions d'effectifs. En effet, lorsqu'EtaForm est en difficulté financière, une convention de réduction des effectifs est instaurée entre l'ensemble des acteurs rencontrés. Cette convention, portée largement par des outils chiffrés et leur représentation de la bonne gestion des effectifs, coordonnent les acteurs autour d'un même objectif : réduire le volume d'emplois. Nos travaux confirment cette préférence dans le cas de difficulté mais dépassent également le résultat précédent en montrant que la convention de réduction ne s'efface pas complètement lorsque l'organisation cherche à accroitre son volume d'emplois. Ainsi, dans le cas MecaNuc, alors que les dirigeants souhaitent augmenter les effectifs, les managers opérationnels continuent de freiner les recrutements, notamment à cause du maintien de la convention de réduction dans les outils d'évaluation. La préférence pour les réductions d'effectifs n'est donc plus seulement réservée aux dirigeants en quête de solutions pour améliorer la rentabilité de l'organisation mais semble ancrée chez une plus large communauté d'acteurs, qu'ils soient confrontés à des situations difficiles ou dans des contextes plus prospères.

Par ailleurs, l'identification d'une convention dans le cadre des réductions d'effectifs d'EtaForm témoigne d'une situation dans laquelle la restructuration est apaisée. En effet, la convention n'existe que parce que l'ensemble des acteurs s'y conforment. Bien que nous ayons montré que cette adoption ne s'est pas faite sans rapports de force, la situation en 2014 est partagée par tous les acteurs, qu'ils soient issus de la GRH, du contrôle ou de la production. Le détour par une étude de la genèse de la convention de réduction permet d'identifier les

conditions d'adoption d'un plan de réduction. Le mode de coordination semble stabilisé parce que les préoccupations de tous les acteurs ont trouvé une place. En fait, les managers opérationnels n'acceptent de participer à la réduction des effectifs, en s'appuyant sur des ratios financiers, qu'à condition que des espaces de concertation et des possibilités d'exceptions soient prévues. La convention en place s'appuie sur une articulation entre, d'une part, des ratios financiers qui portent des injonctions précises, et, d'autre part, des marges de manœuvres laissées aux acteurs locaux pour s'arranger au-delà de ces injonctions.

1.1.2 À PROPOS DE L'UTILISATION D'OUTILS CHIFFRÉS DANS LE PILOTAGE DES EFFECTIFS

La perspective des instruments de gestion permet d'éclairer l'utilisation des outils chiffrés dans le cadre du pilotage des effectifs. Nous l'avons vu, les outils utilisés (ratios, *benchmark*, etc.) sont limités par rapport aux enjeux en présence, particulièrement pour chiffrer, piloter et contrôler le travail dans une entreprise de service. Nous pourrions, après la seule analyse technique, reprocher aux acteurs leur utilisation systématique. L'observation en situation des processus complets révèle que l'utilisation de ratios s'accompagne de la mise en place d'espaces concertés permettant d'ajuster les insuffisances des ratios. Ainsi, les outils chiffrés doivent être appréhendés sous un statut différent de celui conféré aux mêmes outils dans un contexte taylorien. Il ne s'agit plus de posséder un outil techniquement bon, autrement dit capable de prévoir la cible nécessaire pour une activité, mais de fournir des repères autour desquels les différents décideurs peuvent échanger. Les acteurs ne sont « *pas dupes* » (Dujarier 2015), ils utilisent ces outils limités car ils fournissent une base pour engager la discussion avec leurs pairs.

1.1.3 À PROPOS DE LA RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE LES ACTEURS DU PILOTAGE DES EFFECTIFS

La répartition des rôles confirme le déséquilibre entre des contrôleurs qui quantifient et des RH qui mettent en œuvre (Beaujolin 1997 ; 1999). Cette recherche permet de dépasser ce résultat à deux niveaux. Premièrement, ce déséquilibre se révèle encore présent dans les situations de croissance des effectifs, alors qu'on pourrait s'attendre à une place plus importante assignée à la GRH. Ainsi, il ne peut être pas être expliqué par le facteur de contingence de la santé financière des entreprises. L'idée selon laquelle lorsque l'entreprise a des difficultés, les

contrôleurs décident alors que « *quand tout va bien, ils [les acteurs RH] recrutent, c'est un peu les rois* »[201] semble écartée. De plus, des éléments d'explication de ce déséquilibre sont fournis par l'analyse de la manière dont les manuels disciplinaires abordent la gestion des effectifs. Alors que les ouvrages de contrôle de gestion présentent des outils chiffrés et peu d'analyse qualitative, ceux de GRH développent des concepts mais peinent à fournir des outils pour valoriser les apports de la disciplines. Ainsi, ces préoccupations semblent confiner les acteurs aux rôles identifiés en situation.

1.2 Contributions théoriques

Les contributions théoriques sont de plus plusieurs ordres. D'abord, notre travail fournit modestement un exemple de convention mis en place dans un système complexe (1.2.1). Ensuite, le dépassement du cadre strict des conventions a permis d'identifier la dynamique des conventions. À ce titre, l'articulation entre le cadre conventionnaliste et les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que ceux de Callon et Latour (1981) est utile pour décrire les modes de coordination en situation de changement (1.2.2). Enfin, nos résultats participent à l'ébauche d'un dépassement critique du lien entre adoption et soumission chez les conventionnalistes (1.2.3).

1.2.1 Identification d'un exemple concret de convention

Le terme convention peut renvoyer à une notion assez vague et peu explicative. On peut alors rapidement identifier des conventions partout, et tout serait convention. Il nous semble que les auteurs de la théorie fournissent des exemples simplistes de conventions qui alimentent ces confusions : l'heure de départ du travail (De Montmorillon 1999), l'interdiction de fumer dans les lieux publics (Amblard 2003), le sens de circulation des routes en France et en Angleterre (Gomez 2011), etc. Des conventions complexes sont tout de même décrites en entreprise mais concernent majoritairement deux situations (De Montmorillon 1999) : la relation d'emploi (Salais 1989 ; Eymard-Duvernay et Marchal 1997 ; Mercier 2000) et la relation de service (Gomez 1994 ; Kuhn et Moulin 2011).

[201] Extrait d'un entretien collectif avec des contrôleurs de gestion : voir les résultats de l'étude exploratoire, notamment 1.2.1 du chapitre 3.

Pour notre part, notre travail fournit un exemple complexe et concret de convention dans le cadre du pilotage des effectifs. Identifier une convention dans un domaine différent de ceux précédemment étudiés ouvre des perspectives quant à l'utilisation de ce cadre. Alors que Moulin (2001a) avait amorcé une réflexion sur le recours à la théorie des conventions pour analyser les réductions d'effectifs[202], notre développement confirme sa pertinence pour analyser une situation locale.

1.2.2 IDENTIFICATION DU DYNAMISME DES CONVENTIONS

La description de la stabilité des modes de coordination ne parait pas suffisante pour révéler la richesse des situations de mutation. Alors que le cadre conventionnaliste traditionnel ne semble pas fournir les clés précises pour aborder la dynamique d'une convention, il convient de le dépasser. Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et de Callon et Latour (1981) sont investis à cette fin. Ils ont permis d'expliquer de manière plus approfondie les jeux qui se sont mis en place afin d'aboutir à un mode de coordination stable.

Bien que l'articulation entre ces travaux et la théorie des conventions ne soit pas nouvelle (Amblard *et al.* 2005), elle parait être une piste intéressante afin d'étudier les modes de coordination en situation de changement. La théorie des conventions fournit un cadre clair et un appareillage précis pour identifier les modes de coordination, alors que les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et de Callon et Latour (1981) fournissent un cadre et des modalités pour expliciter les phénomènes d'accords qui ont précédé la stabilité de ces modes de coordination.

1.2.3 VERS UN DÉPASSEMENT CRITIQUE ?

Durant l'ensemble de la recherche, notre réflexion a oscillé entre deux approches. La première est critique et considère que les contraintes supérieures imposent aux acteurs des comportements de réduction des effectifs. Dans cette perspective, les outils de gestion, particulièrement ceux qui relèvent de la comptabilité et de la finance, seraient porteurs de ces rapports de domination. Dans une seconde approche, les acteurs seraient des agents autonomes. L'action collective est alors expliquée par les décisions prises individuellement.

[202] L'auteur prend le parti de relire les résultats de Beaujolin (1997) par ce cadre théorique.

La théorie des conventions dépasse cette dualité en considérant que les conventions se construisent par les choix des individus mais qu'elles s'intègrent également à des normes collectives. Cette théorie ne s'inscrit alors *a priori* pas dans une perspective purement critique, Gomez (2011) la qualifiant même de « *contre-critique* » (p. 59).

Pour autant, elle fournit des éléments pour décrire une soumission efficace parce que volontairement adoptée par les acteurs. Ainsi, révéler les conventions constitue un « *usage critique* » (*ibid.*, p. 59), se rapportant au concept de gouvernementalité et à la pensée de Foucault. « *Le pouvoir du management, entendu comme gouvernement des hommes rationnels modernes, tient par les conventions sous-jacentes qui donnent à ce pouvoir non seulement sa puissance, mais en premier lieu, sa simple efficience pratique* » (*ibid.*, p. 60). Il ne s'agit alors pas de décrire les conditions de la discipline des individus mais d'identifier le système de gouvernement d'acteurs volontaires.

Dans le cadre du pilotage des effectifs, nous avons montré que leur diminution est portée par la grande majorité des acteurs d'EtaForm. Ces acteurs adhèrent volontairement à la convention de réduction des effectifs et agissent ainsi dans le sens des suppressions d'emplois. Ce résultat semble dépasser les recherches critiques de la fin des années 90 qui décrivaient « *la pression financière* » s'imposant aux acteurs. Désormais, la pression ne parait plus s'imposer, elle est intégrée aux pratiques quotidiennes des acteurs qui y adhèrent volontairement.

1.3 Contributions méthodologiques

Le dispositif méthodologique varié mis en place offre des perspectives d'utilisation renouvelée. En effet, l'articulation entre l'analyse de manuels, rapportant les rôles conférés par les disciplines, le discours des acteurs, révélant leurs représentations, et l'observation en situation est un dispositif qui peut être appliqué à d'autres thématiques en sciences de gestion[203]. Bien que cette variété de méthodologies ait comporté de véritables lourdeurs, une nouvelle mise en place de ce dispositif, confortée par l'expérience de cette recherche, semble pouvoir aboutir de manière plus efficiente. Par ailleurs, chaque élément de cette méthodologie tripartite peut être ajusté : l'analyse des manuels peut être complétée par celle de revues professionnelles ; le

[203] À titre d'exemple, le thème de la mobilité pourrait être traité à l'aide de cette démarche.

discours des acteurs peut être recueilli par le biais de questionnaires ; l'observation en situation peut prendre d'autres formes que celle d'observation continue en entreprise ; etc.

1.4 Contributions pédagogiques

Enfin, cette thèse fournit des contributions pédagogiques qui sont d'abord à trouver dans les résultats de l'étude exploratoire. En effet, le contenu des manuels et les discours de plusieurs acteurs témoignent de l'importance de traiter l'interdisciplinarité en sciences de gestion. Les acteurs de la GRH et les contrôleurs de gestion ont des préoccupations divergentes concernant la gestion des effectifs. Les comprendre par le biais de cours interdisciplinaire ou de cours hors spécialité permet de fournir des repères utiles pour dépasser les tensions en situation. Or, si les formations en GRH ont intégré la dimension financière dans leur programme, le parallélisme pour les contrôleurs semble plus timide. Une anecdote partagée par un acteur RH lors d'un entretien collectif est révélatrice :

> *« Dans cette formation, tout le monde sait ce qu'est un bilan et un compte de résultat, on en a au moins déjà entendu parler. Aller voir les étudiants en CCA[204] pour voir s'ils ont déjà entendu parler d'un bilan social… »*

Cette interdisciplinarité peut avoir des conséquences sur le pilotage des effectifs en situation. Dans le cas MecaNuc, le blocage s'explique en partie par une incompréhension des préoccupations des acteurs.

Par ailleurs, les deux disciplines sont interrogées séparément. En gestion des ressources humaines, l'intégration de la logique financière ainsi que la capacité de la discipline à valoriser ses apports doivent être discutées avec les étudiants destinés à participer à la fonction RH. En contrôle de gestion, le débat sur le couple coût-valeur demeure primordial : qu'est-ce que signifie « optimiser les ressources » ? En quoi est-ce plus large que la seule « réduction des coûts » ? À ce titre, le pilotage des effectifs semble être un terrain propice pour évoquer ces thématiques. La méthode des cas peut permettre aux étudiants d'être confrontés, dans un temps limité, aux enjeux variés du pilotage des effectifs, discutant ainsi les préoccupations de chaque discipline. Des cas comme EtaForm et MecaNuc peuvent tout à fait faire l'objet de cas pédagogiques sur ces thématiques.

[204] Référence au master Contrôle-Comptabilité-Audit

2) Les limites de notre recherche

Malgré les contributions qui viennent d'être mises en avant, ce travail n'est pas exempt de limites. Quatre principales ont été identifiées.

2.1 Richesse du thème du pilotage des effectifs et éparpillement

L'intérêt initial de la recherche a porté sur le chiffrage du sureffectif. Au cours de notre avancement, il est apparu de plus en plus clairement que le pilotage des effectifs s'articulait directement avec plusieurs autres thématiques : les modalités d'ajustement du volume d'emplois, le suivi des effectifs puis finalement tous les aspects plus qualitatifs de la gestion des ressources humaines (le développement de la mobilité, la gestion des compétences, l'organisation du travail, etc.). Si l'aspect chiffré de la notion d'effectif a fait l'objet d'une attention particulière, il n'en demeure pas moins que l'observation des acteurs en situation sur un sujet aussi vaste ne peut se cantonner à un cadrage trop précis. Par exemple, dans les modalités de réduction des effectifs à EtaForm, la mobilité prend progressivement une place importante. Des thèmes sont ainsi abordés sans qu'ils soient attachés à une connaissance approfondie de la littérature dans le domaine.

L'élargissement de la thématique au cours des travaux nous a d'ailleurs conduits à ouvrir la thèse sur une section 1 du chapitre 1 visant à spécifier ce qu'on entendait concrètement par la notion d'« évolutions des effectifs ». La variété des enjeux succinctement repris mériterait des développements plus approfondis.

2.2 Diversité des méthodologies et manque d'approfondissement de chacune

La recherche, menée à la manière d'une enquête, a conduit à investir de nombreuses méthodologies. Durant la thèse, quatre méthodologies spécifiques ont été utilisées : l'entretien individuel, l'entretien collectif, l'analyse de contenu d'ouvrage et l'observation en situation. Bien que cette variété traduise une certaine richesse, elle pâtit d'un manque

d'approfondissement dans chacune des méthodes. L'analyse des préoccupations dans les manuels est illustrative. Alors qu'elle aurait pu faire l'objet d'une recherche spécifique portant sur les représentations de la gestion de l'effectif, elle est abordée de manière exploratoire, sans allouer les moyens nécessaires pour la justifier solidement. Dans notre cas, elle sert simplement d'appui pour la suite du projet.

2.3 Spécificités des cas et potentiel de généralisation

Les résultats s'appuient sur deux études de cas spécifiques. Bien qu'il ne s'agisse pas d'avancer une représentativité statistique pour généraliser, mais plutôt une logique du raisonnement (Hlady Rispal et Saporta 2002), la particularité des organisations étudiées se pose. Le cas EtaForm est à ce titre marquant. Qu'il s'agisse de son historique distinctif ou de son statut officiel d'association, le cas révèle certaines spécificités influençant la manière de piloter les effectifs. Par conséquent, les résultats gagneraient à être comparés avec d'autres cas de réduction des effectifs.

Cette limite est fondée, d'autant plus qu'il existe un véritable déséquilibre entre les deux cas étudiés. En effet, EtaForm demeure notre cas principal alors que MecaNuc est utilisé comme un appui pour confronter les résultats. Cela se traduit par un recueil de données plus important et plus complet pour EtaForm. Cette richesse s'explique par la taille de l'organisation qui justifie un outillage plus complexe et plus intéressant mais également par le fait que le terrain d'EtaForm a été effectué en second, profitant ainsi de l'effet d'expérience. Pour autant, l'analyse du cas MecaNuc permet d'identifier quelques résultats intéressants et surtout de mettre en lumière des conclusions concernant d'EtaForm, par le biais d'une analyse intra-cas.

2.4 Sujet sensible et manque d'accès aux données

Deux éléments alimentent la sensibilité de notre sujet. Tout d'abord, nous l'avons vu, la thématique du pilotage des effectifs demeure sensible pour les acteurs, qui l'approchent régulièrement des polémiques liées aux suppressions d'emplois. De plus, les relations parfois tendues entre les acteurs RH et financiers n'ont pas facilité la transparence de l'observation. Dans ce cadre, l'accès aux données a été une véritable difficulté. Qu'il s'agisse de trouver une étude de cas ouverte à notre recherche ou d'interroger certains acteurs, le problème a persisté

durant l'ensemble de la thèse. À MecaNuc, par exemple, peu d'acteurs de la fonction contrôle de gestion ont accepté de témoigner, ce qui limite forcément la portée de l'analyse.

Qu'ils s'agissent des contributions ou des limites identifiées, les propos ne manquent pas de perspectives de recherche : renouvellement de la question de recherche étudiée sur d'autres cas ; approfondissement de la question des freins au recrutement ; intérêt pour le lien entre l'adoption d'une convention et la soumission à une norme ; mise en place du dispositif méthodologique sur un autre thème ; développement de cas pédagogiques sur la relation GRH-contrôle ; etc. En plus de toutes celles déjà évoquées, la variété des thèmes abordés dans cette thèse (la mesure du travail ; les relations GRH - contrôle de gestion ; l'instrumentation de gestion, particulièrement l'utilisation d'outils chiffrés) offre des potentialités de recherches collectives importantes. Que la suite nous permette de saisir ces opportunités…

Références bibliographiques

-A-

Abernethy, M. A., et P. Brownell. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3): 189-204.

Akrich, M., M. Callon, et B. Latour. 2006. *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : Presses de l'École des Mines.

Alcouffe, S., M. Boitier, A. Rivière, et F. Villesèque-Dubus. 2013. Le contrôle de gestion au service de la direction des ressources humaines. In *Contrôle de gestion interactif* (Alcouffe S., Boitier M., Dupuy Y., Rivière A. et Villesèque-Dubus F.). Dunod : 109-153.

Aliseda, A. 2006. What is abduction? Overview and Proposal for Investigation. In *Abductive Resaoning. Logical Investigation into Dicovery and Explanation* (Aliseda A.). Springer : 27‑50.

Allain, E. 2010. La modélisation des coûts dans le secteur des services: une lecture au travers de l'utilisation de la variable "temps". Doctorat en sciences de gestion, Rennes : École doctorale Sciences de l'homme, des organisations et de la société.

Allain, E., et M. Gervais. 2006. La fiabilité de l'inducteur « temps de travail » dans les activités de services : un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 14 (1): 119‑143.

Allard-Poesi, F., et G. Maréchal. 2014. Construction de l'objet de recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart R.-A.), 4ème édition. Dunod : 47-75.

Allouche, J., P. Laroche, et F. Noël. 2008. Restructurations et performances de l'entreprise : une méta-analyse. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 11 (2): 105‑146.

Amblard, M. 2002. *Comptabilité et conventions : quand la comptabilité ne donne pas une image juste de l'entreprise mais juste une image de l'entreprise...* Paris : L'Harmattan.

———. 2003. *Conventions & management*. Bruxelles : De Boeck.

———. 2004. Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle. *Comptabilité Contrôle Audit*, nº spécial (juin): 47‑68.

———. 2007. La norme IFRS 2 : un éclairage critique par la théorie comptable. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 13 (3): 97‑112.

Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros, et Y.-F. Livian. 2004. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Éditions du Seuil.

Angot, J. et P. Milano. 2014. Comment lier concepts et données ? In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart R.-A.), 4ième édition. Dunod : 198-213.

Anthony, R. N. 1993. *La fonction contrôle de gestion*. Traduit par J.L Ardoin. Paris : Publi-Union.

Argyris, C. 1952. *The impact of budgets on people*. New-York : Controllership foundation.

———. 1953. Human problems with budgets. *Harvard Business Review* 31 (1): 97–110.

Askenazy, P., et E. M. Galbis. 2007. The Impact of Technological and Organizational Changes on Labor Flows. Evidence on French Establishments. *Labour* 21 (2): 265‑301.

Atkinson, J. 1984. Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management* 16, n°8: 28–31.

Atlason, J., M. A. Epelman, et S. G. Henderson. 2008. Optimizing call center staffing using simulation and analytic center cutting-plane methods. *Management Science* 54 (2): 295-309.

Avenier, M. J. 2011. Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! *Le Libellio d'Aegis,* 7, (1): 39‑52.

Avramidis, A. N., W. Chan, M. Gendreau, P. L'ecuyer, et O. Pisacane. 2010. Optimizing daily agent scheduling in a multiskill call center. *European Journal of Operational Research* 200 (3): 822–832.

Azmat, C. S., T. Hürlimann, et M. Widmer. 2004. Mixed integer programming to schedule a single-shift workforce under annualized hours. *Annals of Operations Research* 128 : 199–215.

-B-

Bachelard, G. 1950. *La dialectique de la durée*. Paris : Presses universitaires de France.

Baptiste, P., V. Giard, et A. Haït. 2005. *Gestion de production et ressources humaines: méthodes de planification dans les systèmes productifs*. Montréal : Presses Internationales Polytechnique.

Baraldi, L., et J. -F Troussier. 1998. Le calcul des effectifs : Quelques exemples dans l'industrie. *Travail et emploi* 77: 53‑65.

Bard, J. F., et H. W. Purnomo. 2005. Preference scheduling for nurses using column generation. *European Journal of Operational Research* 164 (2): 510–534.

Barès, F., et C. Cornolti. 2006. Le DRH, un homme de pouvoir ? *Revue française de gestion* 165 (6): 45‑69.

Bassett, G.A. 1973. Elements of Manpower Forecasting and Scheduling. *Human Resource Management* 12 (3): 35‑43.

Batifoulier, P., J. Merchiers, et D. Urrutiaguer. 2002. David Lewis et la rationalité des conventions. *Revue de philosophie économique* 6 (2): 37–56.

Batsch, L. 1999. *Finance et stratégie*. Paris : Économica.

———. 2002. *Le capitalisme financier*. Paris : La Découverte.

Baumard, O., et J. Ibert. 2007. Construction de l'objet de recherche ». In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart R.-A.), 3ème édition, Dunod : 85‑106.

Beaujolin, R. 1995. Outils de gestion et prise de décision en matière de réduction des effectifs. *Travail* (34): 59-74.

———. 1997. De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ? Doctorat en sciences de gestion, Palaiseau : École polytechnique.

———. 1999. *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Partage du savoir. Paris : Grasset / Le monde de l'éducation.

Beaujolin-Bellet, R., J. Igalens, M. Lallement, et S. Lehndorff. 2004. *Flexibilités et performances: stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*. Édité par le Ministère de l'emploi. Paris : La Découverte.

Beaujolin-Bellet, R., et G. Schmidt. 2008. *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action*. Paris : Vuibert.

———. 2012. Les restructurations d'entreprises. Repères. Paris : La Découverte.

Becker, G.S. 1964. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New-York : National Bureau of Economic Research.

Beddoe, G. R., et S. Petrovic. 2006. Selecting and weighting features using a genetic algorithm in a case-based reasoning approach to personnel rostering. *European Journal of Operational Research* 175 (2): 649–671.

Beliën, J., et E. Demeulemeester. 2008. A branch-and-price approach for integrating nurse and surgery scheduling. *European journal of operational research* 189 (3): 652–668.

Bergson, H. 1889. *Essai sur les données immédiates de la conscience*. Paris : Ellipses.

Berland, N. 2014. *Le contrôle de gestion*. Que sais-je ? Paris : Presses universitaires de France.

Berland, N., et Y. De Rongé. 2013. *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales*. Montreuil : Pearson.

Berry, M. 1983. *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de recherche en gestion.

Besson, M., H. Löning, et C Mendoza. 2004. Les directeurs commerciaux face au processus budgétaire. *Comptabilité Contrôle Audit* 10 (2): 125‑153.

Bessy, C., et O. Favereau. 2003. Institutions et économie des conventions. *Cahiers d'économie Politique* 44 (1): 119‑64.

Blanchet, A., et A. Gotman. 2015. *L'entretien*. Paris : Armand Colin.

Bobadilla, N. 2014. Downsizing, Slack reduction and Creativity: Underlying Effects and Mechanisms An exploratory, Multidimensional and Longitudinal Study of R&D and Creative Teams. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Paris 1 Sorbonne - IAE de Paris.

Boltanski, L., et L. Thévenot. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

Boltanski, L. 2006. Préface. In *Introduction à la sociologie pragmatique : vers un nouveau « style » sociologique ?* (Nachi M.). Armand Colin : 9‑16.

Boltanski, L., et È. Chiapello. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme : postface inédite*. Paris : Gallimard.

Bouquin, H. 2011a. *Comptabilité de gestion*. Collection Gestion. Paris : Économica.

———. 2011b. *Les fondements du contrôle de gestion*. Que sais-je ? Paris : Presses universitaires de France.

Boussard, V. 2001. Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail* 43 (4): 533–551.

Boyer, R., et A. Orléan. 1991. Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire d'Henry Ford au fordisme. *Revue économique* 42 (2): 233‑72.

Boyer, T. 2005. Déconstruction du projet de licenciement. *La Revue de l'Ires* 47 (1): 175.

Bréchet, J.-P. 2008. Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion* 184 (4): 13‑34.

Brochier, D. 2002. *La gestion des compétences: acteurs et pratiques*. Paris : Économica.

Bunel, M. 2006. L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français. *Travail et Emploi* 106: 7–24.

Burchell, S., C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes, et J. Nahapiet. 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5 (1): 5‑27.

Burke, E. K., T. Curtois, G. Post, R. Qu, et B. Veltman. 2008. A hybrid heuristic ordering and variable neighbourhood search for the nurse rostering problem. *European Journal of Operational Research* 188 (2): 330–341.

Burlaud, A., J.-Y. Eglem, et P. Mykita. 2004. *Dictionnaire de gestion : comptabilité, finance, contrôle*. Vanves : Foucher.

Burlaud, A., R. Teller, et S. Chatelain-Ponroy. 2004. *Contrôle de gestion*. Paris : Vuibert.

Burlaud, A. 2012. La gestion des variations de la masse salariale. In *Encyclopédie des ressources humaines* (Allouche J., Bernoux P. et Gazier B.), 3ème édition. Vuibert : 752-757.

-C-

Caby, J., G. Hirigoyen, et C. Prat dit Hauret. 2013. *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*. Paris : Économica.

Cadin, L., et F. Guérin. 2015. *La gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.

Cadin, L., F. Guérin, et F. Pigeyre. 2012. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod.

Callon, M. 1984. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review* 32: 196‑233.

Callon, M., et B. Latour. 1981. Unscrewing the big Leviathan : How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies* (Karin D. Knorr and Aron Cirourel). Routledge & Kegan : 277‑303.

Cameron, K.S. 1994. Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management* 33 (2): 189‑211.

Campinos-Dubernet, M. 1995. La gestion des sureffectifs, la fin des illusions des ressources humaines ? *Travail et emploi* 64: 23–34.

Capron, M. 1995. Compter le travail : un regard sur les instruments de gestion. *Travail* (34): 33-58.

———. 2012. La comptabilité des actifs humains. In *Encyclopédie des Ressources Humaines* (Allouche J.).Vuibert : 3-8.

Cascio, W. F., C. E. Young, et J. R. Morris. 1997. Financial consequences of employment-change decisions in major US corporations. *Academy of management Journal* 40 (5): 1175–1189.

Castillo, Ignacio, Tarja Joro, et Yong Yue Li. 2009. Workforce scheduling with multiple objectives. *European Journal of Operational Research* 196 (1): 162‑70.

Cavestro, W., et B. Lamotte. 1999. *Travail et emploi : vers de nouvelles régulations*. Cahier travail et emploi. Paris : La Documentation française.

Chambrier, L., et B. Henriet. 2000. Le partage de la fonction Ressources Humaines et ses dangers : Pour une fonction partagée mais autonome. Actes du 11ème Congrès de l'AGRH, Paris.

Charreire Petit, S., et F. Durieux. 2007. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart R.-A.), 3ème édition. Dunod : 58-83.

Château Terrisse, P. 2013. *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire*. Doctorat en sciences de gestion, Paris Est.

Chen, C.-H., S. Yan, et M. Chen. 2010. Short-term manpower planning for MRT carriage maintenance under mixed deterministic and stochastic demands. *Annals of Operations Research* 181 (1): 67–88.

Chenhall, R. H., M. Hall, et D. Smith. 2013. Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society* 38 (4): 268‑87.

Chevalier, P., et D. Dure. 1994. Quelques effets pervers des mécanismes de gestion. *Gérer & Comprendre* 36.

Chiapello, E., et A. Desrosières. 2006. La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales : paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la positive accounting theory . In *L'économie des conventions – Méthodes et résultats,* (Eymard-Duvernay F.). La Découverte : 299‑310.

Chiapello, E., et P. Gilbert. 2013. *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Grands Repères. Paris : La Découverte.

Chu, S. CK. 2007. Generating, scheduling and rostering of shift crew-duties: Applications at the Hong Kong International Airport. *European Journal of Operational Research* 177 (3): 1764–1778.

Colasse, B. 2008. La comptabilité comme instrument de modélisation de l'entreprise. In *Le management : fondements et renouvellements* (Schmidt G.). Sciences humaines : 185-194.

———. 2011. La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 17 (1): 157-174.

Collin, E. 2015. *Le contrôle de gestion sociale*. Le Mans : Gereso.

Conrath, P. 2013. De la mesure en tout… *Le Journal des psychologues* 307 (4): 30‑38.

Coriat, B. 1991. *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*. Cibles XXI. Paris : C. Bourgois Éditeur.

———. 1994. *L'atelier et le chronomètre : essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*. Paris : C. Bourgois Éditeur.

Cornolti, C., et Y. Moulin. 2007. Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? Éléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel. *Management & Avenir* (1): 63–92.

Cossette, P. 2004. *L'organisation: une perspective cognitiviste*. Sciences de l'administration. Québec : Presses de l'Université Laval.

Coucoureux, M., et T. Cuyaubère. 2014. *DCG épreuve 11 : contrôle de gestion*. Paris : Nathan.

Coulomb, F., J. Longatte, et P. Vanhove. 2013. *DCG 5 : économie*. Paris : Dunod.

Cousin, O., et S. Rui. 2011. La méthode de l'intervention sociologique. *Revue française de science politique* 61 (3): 513-532.

Crozier, M., et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éd. du Seuil.

Czarniawska-Joerges, B., et B. Jacobsson. 1989. Budget in a cold climate. *Accounting, Organizations and Society* 14 (1–2): 29‑39.

-D-

Datta, D.K., J.P. Guthrie, D. Basuil, et A. Pandey. 2010. Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management* 36 (1): 281‑348.

David, A. 2004. Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. Actes du Congrès de l'AIMS, Le Havre.

De Bruecker, P., J. Van den Bergh, J. Beliën, et E. Demeulemeester. 2015. Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal of Operational Research* 243 (1): 1‑16.

Dekker, H. C., T. Groot, M. Schoute, et E. Wiersma. 2012. Determinants of the Use of Value-Based Performance Measures for Managerial Performance Evaluation. *Journal of Business Finance & Accounting* 39 (9‑10): 1214‑1239.

De Matta, R., et E. Peters. 2009. Developing work schedules for an inter-city transit system with multiple driver types and fleet types. *European Journal of Operational Research* 192 (3): 852–865.

De Meuse, K. P., T. J. Bergmann, P. A. Vanderheiden, et C. E. Roraff. 2004. New evidence regarding organizational downsizing and a firm's financial performance: a long-term analysis. *Journal of Managerial Issues* 16 (2): 155–177.

De Meuse, K. P., P. A. Vanderheiden, et T. J. Bergmann. 1994. Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management* 33 (4): 509–530.

Deschaintre, S., et F. De Geuser. 2015. L'ergonomie : arrangement ou dérangement pour le contrôle de gestion. Actes du congrès de l'AFC, Toulouse.

Dietrich, A., P. Gilbert, et F. Pigeyre. 2010. *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*. 3ème édition. Paris : Dunod.

Dietrich, A., et F. Pigeyre. 2016. *La gestion des ressources humaines*. Paris : La Découverte.

DiMaggio, P. J., et W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* 48 (2): 147–160.

Drucker-Godard, C., S. Ehlinger, et C. Grenier. 2014. Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart R.-A.), 4ième édition. Dunod : 297‑331.

Duchesne, S., et F. Haegel. 2004. *L'entretien collectif*. Paris : Nathan.

Ducrocq, C., M. Gervais, et C. Herriau. 2001. Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services: une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion. *Finance - Contrôle - Stratégie* 4 (3): 89‑121.

Dujarier, M.-A. 2015. *Le management désincarné: enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.

Dumasy, W. 1999. Méthodes de calcul des effectifs et régimes de recherche de productivité. In *Travail et emploi : vers de nouvelles régulations* (Cavestro W. et Lamotte B). Cahier Travail et emploi : 314-341.

Dumez, H. 2010. Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion Ou que répondre à la question : quelle est votre posture épistémologique ?. *Le Libellio d'Aegis* 6 (4): 1‑15.

———. 2011a. Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis* 7 (4): 47–58.

———. 2011b. L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'Aegis* 7 (4): 27‑38.

———. 2012a. Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative (Réponse à Marie-José Avenier et Catherine Thomas). *Le Libellio d'Aegis* 8 (4): 29‑33.

———. 2012b. Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?. *Le Libellio d'Aegis* 8 (3): 3‑9.

———. 2013a. *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.

———. 2013b. Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'Aegis* 9 (2): 13-26.

———. 2016. Qu'est-ce qu'un cas et qu'attendre d'une étude de cas ? In *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*. 2ème édition. Vuibert : 203-218.

Dumez, H., et A. Jeunemaître. 2005. La démarche narrative en économie. *Revue économique* 56 (4) : 983-1005.

Dupuy, J.-P. 1989. Convention et common knowledge. *Revue économique* 40 (2): 298‑314.

-E-

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review* 14 (4): 532–550.

El Akremi, A., J. Igalens, et C. Vicens. 2004. Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles. In *Flexibilités et performances : Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail* (Beaujolin-Bellet R.). La Découverte : 23‑47.

Elster, J. 1998. A plea for Mechanisms. In *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory* (Hedström P. et Swedberg R.). Cambridge University Press : 45‑73.

Erdoğan, G., E. Erkut, A. Ingolfsson, et G. Laporte. 2010. Scheduling ambulance crews for maximum coverage. *Journal of the Operational Research Society* 61 (4): 543–550.

Ernst, A.T., H. Jiang, M. Krishnamoorthy, et D. Sier. 2004. Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. *European Journal of Operational Research* 153 (1): 3‑27.

Everaere, C. 2012. Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions. *Revue française de gestion* 221 (avril): 13‑32.

Eymard-Duvernay, F., 2006. *L'économie des conventions, méthodes et résultats*. Paris : La Découverte.

Eymard-Duvernay, F., J.-P. Dupuy, O. Favereau, A. Orléan, R. Salais, et L. Thévenot. 1989. Introduction. *Revue économique* 40 (2): 141‑46.

Eymard-Duvernay, F., et Emmanuelle Marchal. 1997. *Façons de recruter: le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Métailié.

Eyraud, C. 2004. Comptabilité (publique et d'entreprise) et sociologie, ou l'analyse sociologique des catégorisations sociales. *Comptabilité - Contrôle - Audit* Tome 10 (3): 29‑45.

-F-

Fabre, C. 1997. *Les conséquences humaines des restructurations: audit de l'implication des rescapés après un plan social*. Paris : L'Harmattan.

Fisher, S.R., et M. A. White. 2000. Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *The Academy of Management Review* 25 (1): 244‑51.

Flamholtz, E.G. 1999. *Human resource accounting : advances in concepts, methods, and applications*. Boston : Kluwer Academic Publishers.

Freiche, J., et J. Allouche. 2007. *Restructurations d'entreprise : regards croisés*. Paris : Vuibert.

Friedland, R., et Robert Alford. 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Powell W.W. et Dimaggio P.J.). University Of Chicago Press : 232‑263.

-G-

Galenson, A. 1989. *Labor redundancy in the transport sector*. New-York : Infrastructure and Urban Development Department / The world bank.

Gaulejac, V. de. 2014. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Points.

Georgescu, I., et G. Naro. 2012. Pressions budgétaires à l'hôpital : une étude qualitative du concept de RAPM auprès de praticiens hospitaliers. *Comptabilité - Contrôle -Audit* 18 (3): 67‑95.

Gervais, M., et G. Thenet. 2004. Comment évaluer la productivité dans les activités de service ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* 10 (1): 147‑163.

Gephart, R. P. 2004. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* 47 (4): 454‑462.

Gignon-Marconnet, I. 2003. Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 9 (1): 53‑77.

Gilbert, P. 1998. *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?* Paris : Économica.

Gilbert, P. 2011. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Repères. Paris : la Découverte.

Girod-Séville, M., et V. Perret. 2002. Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. In *Questions de méthodes en sciences de gestion* (Mourgues N., Allard-Poesi F., Abdelmajid A., Charreire S.). EMS : 319‑337.

Glaser, B. G., et A. L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York : Sociology Presse.

Gomez, P.Y. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. Paris : Économica.

———. 2003. Recherche en action : proposition épistémologique pour l'analyse conventionnaliste. In *Conventions et management* (Amblard). De Boeck : 257-275.

———, 2003. Préface. In *Conventions et management* (Amblard). De Boeck : 5‑10.

———. 2006. Informations et conventions. Le cadre du modèle général. *Revue française de gestion* 32 (160): 217‑40.

———. 2011. Sciences de gestion et conventions : de nouveaux cadres pour l'analyse critique. In *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne* (Taskin L. et de Nanteuil M.). De Boeck : 49-66.

———. 2013. *Le travail invisible: enquête sur une disparition*. Paris : F. Bourin.

Gomez, P.-Y., et B. C. Jones. 2000. Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations. *Organization Science* 11 (6): 696‑708.

Goujet, C., C. Raulet, et C. Raulet. 2007. *Comptabilité de gestion: corrigés*. Paris : Dunod.

Grandguillot, B., et F. Grandguillot. 2013. *L'essentiel du contrôle de gestion 2013*. Les carrés. Paris : Gualino.

Grimand, A. 2006. *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne : Publications de l'Université de Saint-Etienne.

Guérin, F., F. Pigeyre, et P. Gilbert. 2009. La professionnalisation de la fonction RH. *Revue française de gestion* 194: 105‑121.

-

H-

Hall, M. 2010. Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations & Society* 35 (3): 301‑315.

Hamel, G., et J. Stern. 1995. Le court terme peut-il ruiner la vision à long terme? *L'Expansion management review* : 64–69.

Hammonds, K. H. 2005. Why we hate HR. *Fast Company* 97 (8): 40–47.

Hatchuel, A., et B. Weil. 1992. *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*. Paris : Économica.

Hilton, R. W., M. W. Maher, et F. H. Selto. 2010. *Comptabilité de gestion et contrôle des coûts: stratégies des décisions en entreprises*. Traduit par G. Langlois. Bruxelles : De Boeck.

Hlady Rispal, M., et B. Saporta. 2002. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck université.

Hojati, M. 2010. Near-optimal solution to an employee assignment problem with seniority. *Annals of Operations Research* 181 (1): 539–557.

Hopper, T., et N. Macintosh. 1993. Management accounting as disciplinary practice: the case of ITT under Harold Geneen. *Management Accounting Research* 4 (3): 181‑216.

Hopwood, A. G. 1972. An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research* 10 (3): 156‑182.

Hoskin, K. W., et R. H. Macve. 1986. Accounting and the examination: A genealogy of disciplinary power. *Accounting, Organizations and Society* 11 (2): 105‑136.

Huault, I. 2008. Les approches critiques en management. In *Le management : fondements et renouvellements* (Schmidt G.). Sciences humaines Éd : 315-323.

Hubler, J., P. X. Meschi, et G. Schmidt. 2004. Annonces de suppressions d'emplois et valeur boursière de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie* 7 (4): 107–142.

Husser, J. 2009. La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? *Vie & sciences de l'entreprise* 182 : 75‑85.

-I-

Ingolfsson, A., F. Campello, X. Wu, et E. Cabral. 2010. Combining integer programming and the randomization method to schedule employees. *European Journal of Operational Research* 202 (1): 153–163.

-J-

Jacquot, T., et R. Milkoff. 2011. *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*. Paris : Pearson Education.

Jany-Catrice, F. 2012. *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.

Johnson, J. T. 2009. Right-sizing your telecom team. *Network World* 26 (7): 19.

Jordan, S., et M. Messner. 2012. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37 (8): 544‑64.

Juhem, P. 1994. Un nouveau paradigme sociologique? À propos du modèle des économies de la grandeur. *Scalpel, Cahiers de sociologie politique de Nanterre* 1: 115‑142.

-K-

Knight, F.H. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Boston : Houghton-Mifflin.

Koenig, G. 1993. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines* 9 (novembre): 4‑17.

Kohl, N., et S. E. Karisch. 2004. Airline crew rostering: Problem types, modeling, and optimization. *Annals of Operations Research* 127 (1‑4): 223–257.

Koumakhov, R. 2006. Herbet Simon et l'économie des conventions. In *L'économie des conventions – Méthodes et résultats* (Eymard-Duvernay). La Découverte : 299‑310.

Krippner, G. R. 2011. *Capitalizing on crisis: the political origins of the rise of finance*. Londres : Cambridge.

Kuhn, A., et Y. Moulin. 2011. Proximité des acteurs et transformation des conventions. *Revue française de gestion* 213: 43‑56.

———. 2012. Influence des représentations des dirigeants d'entreprises sur la réduction des effectifs. *Revue de gestion des ressources humaines* 60 : 19-34.

Kuhn, T.S. 2008. *La structure des révolutions scientifiques*. Traduit par L. Meyer. Paris : Flammarion.

-L-

Lalande, A. 1993. *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : Presses universitaires de France.

Langevin, P., R. Le Lann, et T. Picq. 1995. Contrôle de gestion et ressources humaines : une nécessaire collaboration pour mieux gérer la performance. Actes du 6ième congrès de l'AGRH, Poitiers.

Lapegue, T. 2014. Planification de personnel avec affectation de tâches fixées: méthodes et application dans un contexte médical. Doctorat en sciences de gestion, Nantes : École nationale supérieure des mines.

Lascoumes, P., et P. Le Galès, éd. 2004. *Gouverner par les instruments*. Paris : les Presses Science Po.

Le Boterf, G. 2010. *Construire les compétences individuelles et collectives: agir et réussir avec compétence*. Paris : Éditions d'Organisation-Eyrolles.

Le Galès, P. 2004. Contrôle et surveillance : La restructuration de l'état en Grande-Bretagne. In *Gouverner par les instruments* (Lascoumes P. et Le Galèes P.). Les Presses Science Po : 237-271.

Le Gall, J.-M. 2007. *La gestion des ressources humaines*. Que sais-je ? Paris : Presses universitaires de France.

Le Louarn, J. Y., et J. Daoust. 2007. Finance et ressources humaines : la grande séduction! *Gestion* 32 (4): 72–78.

Le Moigne, J.-L. 2012. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses universitaires de France.

Leboucher, C., et P. Logak. 1995. L'entreprise face à l'embauche. Annale de l'école de Paris, Séminaire Crises et Mutations.

Lethielleux, L. 2012. *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. Les carrés. Paris : Gualino.

Lewis, D. K. 1969. *Convention: a philosophical study*. Oxford : Blackwell.

Littler, C., et P. Innes. 2003. Downsizing and Deknowledging the Firm. *Work Employment and Society* 17 (1): 73‑100.

Livet, P, et L. Thévenot. 2004. Les catégories de l'action collective. In *Analyse économique des conventions (Orléan).* Presses universitaires de France : 139-167.

Livian, Y-F, C. Baret, et C. Falcoz. 2004. La gestion de la charge de travail dans les activités de services. *Revue française de gestion* 150 (3): 87.

Löning, H., et V. Nguyen Tan Hon. 2011. Une étude empirique sur les débats et conflits lors de l'élaboration du budget. HEC Paris. http://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00625508.

Löning, H., V. Malleret, J. Méric, Y. Pesqueux, et A. Sole. 2013. *Contrôle de gestion: des outils de gestion aux pratiques organisationelles*. Paris : Dunod.

Lorino, P. 2002. *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Groupe ESSEC.

Love, E. G., et M. Kraatz. 2009. Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation. *Academy of Management Journal* 52 (2): 314‑135.

Lučić, P., et D. Teodorović. 2007. Metaheuristics approach to the aircrew rostering problem. *Annals of Operations Research* 155 (1): 311–338.

-M-

Maenhout, B., et M. Vanhoucke. 2010. A hybrid scatter search heuristic for personalized crew rostering in the airline industry. *European Journal of Operational Research* 206 (1): 155–167.

Maillefert, M. 2004. *L'économie du travail*. Levallois-Perret : Studyrama.

Mallet, L. 1989. La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale. *Travail et Emploi* 40: 22‑32.

———. 1991. *La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*. Paris : Liaisons.

Mallet, L., M.-L. Morin, et F. Teyssier. 1998. Détermination des sureffectifs dans l'entreprise. In *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs* (Lamotte B.). l'Harmattan : 279-298.

March, J.G., et H.A. Simon. 1991. *Les organisations*. Paris : Dunod.

Marquès, E. 1975. *La comptabilité des ressources humaines*. Suresnes : Éditions Hommes et techniques.

Martinet, A.C. 2001. Le faux déclin de la planification stratégique. In *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche* (Martinet A.-C. et Thiétart R.-A.). Vuibert : 175‑194.

———. 2009. La relation stratégie / finance à la lumière de la crise. *Revue française de gestion* 198 : 135‑150.

Martinet, A. C., et Y. Pesqueux. 2013. *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.

Martory, B. 1999. Vingt ans de contrôle de gestion sociale. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 5 (3): 165‑177.

———. 2009. *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Paris : Vuibert.

———. 2010. *Tableaux de bord sociaux*. Entreprise & carrières. Paris : Liaisons.

Martory, B., et D. Crozet. 2008. *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Gestion sup. Paris : Dunod.

Méda, A. 2004. Postface : Vers une flexibilité soutenable et négociée ? In *Flexibilités et performances : Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail (Beaujolin-Bellet R.). La Découverte, 203‑216.*

Mercier, E. 2000. Les effets de la modernisation sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques de service public: une lecture conventionnaliste du processus d'évolution à la RATP et EDF-Lorraine. Doctorat en sciences de gestion, Nancy: Institut d'administration des entreprises.

———. 2003. Pour une lecture conventionnaliste du changement organisationnel : le cas d'une entreprise publique de service public (la RAPT). In *Conventions et management* (Amblard). De Boeck : 179-202.

Méric, J. 2009. Temps et contrôle de gestion. In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (Colasse B.). Économica : 1347-1353.

Meyer, J. W., et B. Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340‑63.

Meyssonnier, F. 2012. Le contrôle de gestion des services: réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 18 (2) : 73‑97.

Miles, M.B., et A.M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Traduit par M. Hlady Rispal. Bruxelles : De Boeck.

Miller, P., et T. O'Leary. 1987. Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society* 12 (3): 235‑365.

Moisdon, J.C. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris : Ed. Seli Arslan.

Montmorillon, De B. 1999. Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (Koenig G.). Économica.

Montmorillon, B. 2012. La théorie des conventions. In *Encyclopédie de gestion des ressources humaines* (Allouche J.). Vuibert : 313‑319.

Moulin, Y. 2001a. Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels. Doctorat en sciences de gestion, Nancy : Institut d'administration des entreprises.

———. 2001b. Des déterminants des réductions d'effectifs à la rationalité du décideur. In *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques* (Schmidt G.). Économica : 15-29.

Moureau, N., et D. Rivaud-Danset. 2003. *L'incertitude dans les théories économiques*. Paris : La Découverte.

Mundschenk, M., et A. Drexl. 2007. Workforce planning in the printing industry. *International Journal of Production Research* 45 (20): 4849‑4872.

-N-

Naro, G. 1999. Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : perspectives de recherches. *Économie et Sociétés* 26‑27: 527‑555.

Nachi, M. 2004. Introduction : Dimensions Du Compromis. Arguments Pour La Constitution D'une Théorie Du Compromis. *Social Science Information* 43 (2): 131‑143.

Noël, F. 2004. *Les suppressions d'emplois : entre contraintes économiques et pressions sociales*. Paris : Vuibert.

Noël, F., et D. Wannenmacher. 2012. Peut-on dépasser la discorde dans les situations de restructuration? Quatre cas visités à l'aune de la sociologie de la justification. @ *GRH* 1 : 63–91.

-O-

Ogden, S. G., et F. Anderson. 1999. The role of accounting in organisational change: promoting performance improvements in the privatised UK water industry. *Critical Perspectives on Accounting* 10 (1): 91–124.

Oi, Walter Y. 1962. Labor as a Quasi-Fixed Factor. *Journal of Political Economy* 70 (6): 538‑555.

Orléan, A. 1994. *Analyse économique des conventions*. Paris : Presses universitaires de France.

———. 2004. L'économie des conventions : définitions et résultats. Paris : Presses Universitaires de France.

-P-

Pastor, R., et J. Olivella. 2008. Selecting and adapting weekly work schedules with working time accounts: A case of a retail clothing chain. *European Journal of Operational Research* 184 (1): 1–12.

Palpacuer, F., R. Pérez, S. Tozanli, et J. Brabet. 2006. Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe. *Finance contrôle stratégie* 9 (3): 165–189.

Palpacuer, F., A. Seignour, et C. Vercher. 2011. Financialization, Globalization and the Management of Skilled Employees: Towards a Market-Based HRM Model in Large Corporations in France. *British Journal of Industrial Relations* 49 (3): 560–582.

Peneff, J. 2009. *Le goût de l'observation: comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*. Grands Repères. Paris : La Découverte.

Peretti, J.-M. 2011. *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

———. 2013. *Ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Peretz, H. 2004. *Les méthodes en sociologie: L'observation*. Repères. Paris : la Découverte.

Perret, V., et M. Séville. 2007. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Thiétart R.-A.), 3ème édition. Dunod : 13-33.

Pezet, A. 1998. Les fonctions des instruments de la décision d'investir : contribution a une technologie de l'investissement. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris 9.

Pezet, A., et N. Berland. 2009. Quand la comptabilité colonise l'économie et la société : perspectives critiques dans les recherches en comptabilité, contrôle, audit. In *Les études critiques en management, une perspective française* (Golsorkhi D., Huault I. et Leca B.). Les Presses de l'université de Laval : 131-162.

Pezet, A., et J. Morales. 2010. Les contrôleurs de gestion, médiateurs de la financiarisation. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16 (1): 101‑132.

Pezet, A., et E. Pezet. 2010. *La société managériale : essai sur les nanotechnologies de l'économique et du social*. Paris : La ville brûle.

Pezet, E. 2004. Discipliner et gouverner: Influence de deux thèmes foucaldiens en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 7 (3): 169‑189.

Pichault, F., et J. Nizet. 2013. *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris : Éd. Points.

Pigeyre, F., et A. Dietrich. 2014. Disparition ou ré-enchantement ? La fonction RH à l'horizon 2020. *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?* (Barabel M., Meier O. et Perret A.). Dunod : 115–123.

Poete, B., et T. Rousseau. 2003. *La charge de travail : de l'évaluation à la négociation*. Paris : Liaisons.

Porter, M. 1991. Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard business review* 70 (5): 65–82.

Pourtois, J.-P., et H. Desmet. 2007. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Wavre : Mardaga.

Preston, A.M. 1992. The birth of clinical accounting: A study of the emergence and transformations of discourses on costs and practices of accounting in U.S. hospitals. *Accounting, Organizations and Society* 17 (1): 63‑100.

-R-

Ragaigne, A., E. Oiry, et A. Grimand. 2014. Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 20 (2): 9‑37.

Redor, D. 1999. *Économie du travail et de l'emploi*. Paris : Montchrestien.

Reynaud, J.-D. 1997. *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : A. Colin.

Reynaud, J.-D., et N. Richebé. 2007. Règles, conventions et valeurs. *Revue française de sociologie* 48 (1): 3-36. .

Rivière, A. 2010. Politique de réduction des coûts et communication financière : ritualisme, opportunisme ou nomadisme ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16 (2): 127‑158.

Rivière, Anne. 2007. Politique de réduction des coûts et annonce de politique de réduction des coûts : Étude des discours des groupes français cotés. Doctorat en sciences de gestion, Toulouse: Université des Sciences Sociales - Toulouse I.

Robbins, T. R., et T. P. Harrison. 2010. A stochastic programming model for scheduling call centers with global service level agreements. *European Journal of Operational Research* 207 (3): 1608–1619.

Romelaer, P. 1999. Quelques problèmes de la théorie des conventions. *Cahier de Recherche CREPA*, 1–59.

Rousseau, T. 2006. La charge de travail : faire face aux nouvelles exigences. *Travail et changement* 307 (avril): 2‑15.

-S-

Safaei, N., D. Banjevic, et A. KS Jardine. 2011. Workforce-constrained maintenance scheduling for military aircraft fleet: a case study. *Annals of Operations Research* 186 (1): 295–316.

Salais, R. 1989. L'analyse économique des conventions du travail. *Revue économique* 40 (2): 199-240.

Salais, R., et M. Storper. 1993. *Les mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France*. Paris : Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales.

Samier, N. 1995. La mesure du travail humain : apprécier le flou et globaliser l'appréciation. *Travail* (34):43‑58.

Savall, H., et V. Zardet. 2010. *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. Paris : Économica.

Sauvin, T. 2003. La grande transformation de l'entreprise. *Mondes en développement* 139: 97‑111.

Schelling T., C. 1998. Social Mechanisms and Social Dynamics. In *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory* (Hedström P. et Swedberg R.). Cambridge : 32‑44.

Schultz, T. W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51 (1): 1‑17.

Sekiou L., L.Blondin, B.Fabi, M. Bayad, J.-M. Peretti, D. Alis, et F.Chevalier. 2001. *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : De Boeck.

Servais, O. 1995. Méthode et outils du licenciement économique collectif. *Travail* 34: 75‑82.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In *Readings in Accounting for Management Control* (Emmanuel C.R., Otley D.T., Merchant K.A.). Chapman et Hall : 622–645.

Sponem, S., et C. Lambert. 2010. Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 16 (1): 159‑94.

Stankiewicz, F., et A. Léné. 2011. *Économie des ressources humaines = Personnel economics*. Repères. Paris : La Découverte.

Strauss, A.L., et J. Corbin. 2004. *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Traduit par M.-H. Soulet. Fribourg : Academic Press Fribourg.

-T-

Tarondeau, J.-C. 1996. *La gestion de production*. Paris : Presses universitaires de France.

Taskin, L., et P-Y. Gomez. 2015. Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel? @ *GRH* 1: 99–128.

Taylor, F. W. 1957. *La direction scientifique des entreprises*. Traduit par L. Maury. Paris : Dunod.

Terssac, G. 2003. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte.

Thévenet, M., C. Dejoux, A.-F. Bender, B. Condomines, É. Marbot, É. Normand, A. Pennaforte, F. Silva, et P Storhaye. 2015. *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris : Pearson.

Thévenot, L. 1989. Équilibre et rationalité dans un univers complexe. *Revue économique* 40 (2): 147-197.

Thiétart, R.A. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Thornton, P. H., W. Ocasio, et M. Lounsbury. 2015. The Institutional Logics Perspective. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*. 1-22.

Tolbert, P. S., et L. G. Zucker. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly* 28 (1): 22–39.

Touchais, L., et C. Herriau. 2009. Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission. *Management & Avenir* 22 (2): 70.

-V-

Valiorgue, B., et T. Daudigeos. 2010. L'apport de la théorie des conventions à la théorie néo-institutionnelle des organisations. Actes du 19ème Congrès de l'AIMS, Luxembourg.

Valouxis, C., C. Gogos, G. Goulas, P. Alefragis, et E. Housos. 2012. A systematic two phase approach for the nurse rostering problem. *European Journal of Operational Research* 219 (2): 425–433.

Van den Bergh, J., J. Beliën, P. De Bruecker, Erik Demeulemeester, et L. 2013. Personnel scheduling: A literature review. *European Journal of Operational Research* 226 (3): 367‑385.

Vaujany, F. X. De. 2006. Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir* 9 (3): 109‑126.

-W-

Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.

Walker, J.W. 1980. *Human resource planning*. New-York : McGraw-Hill.

Walkowiak, E. 2006. Renouvellement de la main-d'œuvre et modernisation des entreprises. *Revue économique* 57 (6): 1205‑1233.

Wasmer, É. 2014. *Principes de microéconomie: méthodes empiriques et théories modernes*. Paris : Pearson éducation.

Weinstein, O. 2012. *Pouvoir, finance et connaissance*. Paris : La Découverte.

Wieviorka, M. 1988. *Sociétés et terrorisme*. Paris : Fayard.

Wils, T., J.-Y. Le Louarn, et G. Guérin. 1991. *La planification stratégique des ressources humaines*. Montréal : Presses de l'université de Montréal.

-Y-

Yin, R. K. 2012. *Applications of case study research*. New-York : Sage.

-Z-

Zarifian, P. 1990. *La nouvelle productivité.* Paris : L'Harmattan.

———. 1995. Gérer l'activité, penser la gestion. *Travail* (34): 111‑135.

———. 2003. *À quoi sert le travail ?* Comptoir de la politique. Paris : La Dispute.

———. 2009. *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Le Travail humain. Paris : Presses universitaires de France.

Zecri, J.-L. 2001. Élaboration budgétaire et théorie des conventions. Actes du 22ème Congrès de l'AFC, Metz.

Table des illustrations

Figures

Figure 1 - Évolution de la question de recherche 16
Figure 2 - Récapitulatif des dispositifs méthodologiques de l'enquête 17
Figure 3 - Structure de la thèse 20
Figure 4 - Synthèse de la répartition des rôles entre acteurs RH et Contrôleurs 114
Figure 5 - Synthèse des divergences concernant le pilotage des effectifs entre la GRH et le CDG 135
Figure 6 - Chiffrer les effectifs selon Bassett (1973) 140
Figure 7 - Évolution des effectifs ETP moyens annuels à EtaForm 248
Figure 8 - Les conséquences de la mutation d'EtaForm sur la gestion des effectifs 252
Figure 9 - Récapitulatif des outils de gestion de pilotage des effectifs à Etaform 255
Figure 10 - Synthèse du cas EtaForm 307
Figure 11 - Effectif de MecaNuc en janvier 313
Figure 12 - Les conséquences de la croissance de MecaNuc sur la gestion des effectifs 318
Figure 13 - Départs chez MecaNuc par motif en 2012 324
Figure 14 - Charges et capacité prévisionnelles sur les trois régions de MecaNuc 335
Figure 15 - Charges et capacités prévisionnelles sur l'ensemble des régions 336
Figure 16 - Synthèse charge-capacité 343
Figure 17 - Synthèse du cas MecaNuc 346
Figure 18- Récapitulatif des évolutions de la convention à EtaForm 386

Encadrés

Encadré 1 - Présentation de la thèse de Rachel Beaujolin (1997) 37
Encadré 2 - Grille d'entretien des entretiens collectifs 82
Encadré 3 - Taylor et le travail 151
Encadré 4 - Difficulté d'accès au terrain : un exemple au cours de la recherche 214
Encadré 5 - Quelques extraits du carnet de bord de MecaNuc 217
Encadré 6 - Quelques extrait du carnet de bord d'EtaForm 218
Encadré 7 - Exemple de grille d'entretien pour une directrice de centre à EtaForm 221
Encadré 8 - Les codes utilisés pour le codage thématique 226
Encadré 9 - Les codés utilisés pour le codage théorique 227
Encadré 10 - Un exemple de caractérisation des sources 227
Encadré 11 - Un exemple de codage d'un entretien 228
Encadré 12 - Présentation de EtaForm 231
Encadré 13 - Présentation de MecaNuc 309

Tableaux

Tableau 1 - Définition de l'effectif dans le code du travail 26
Tableau 2 - Les différents types d'effectifs selon Martory (2009) 27
Tableau 3 - Récapitulatif des entretiens individuels exploratoires 71
Tableau 4 - Appariement des manuels universitaires de contrôle de gestion et de GRH. 76
Tableau 5 - Thématiques identifiées dans les manuels 77
Tableau 6 - Récapitulatif des entretiens collectifs exploratoires 81
Tableau 7 - Récapitulatif d'une des formes du codage des entretiens collectifs 84
Tableau 8 - Synthèse des regards croisés entre acteurs RH et contrôleurs de gestion ... 113
Tableau 9 - Retranscription des représentations : « Bien gérer l'effectif, c'est… » 124
Tableau 10 - Validation des critères de Hlady Rispal et Saporta 210
Tableau 11 - Récapitulatif des entretiens individuels chez EtaForm 219
Tableau 12 - Récapitulatif des entretiens individuels chez MecaNuc 220
Tableau 13 - Chiffrage de suppressions d'emplois à EtaForm 261
Tableau 14 - Cibles par région dans le cadre du plan de redimensionnement 262
Tableau 15 - Quelques indicateurs de dimensionnement pour les régions 265
Tableau 16 - Tableau de bord de suivi des centres et des régions 269
Tableau 17 - Extrait d'une fiche de demande de recrutement pour un formateur 274
Tableau 18 - Annexe d'une fiche de demande de recrutement pour un formateur 274
Tableau 19 - Annexe 2 d'une fiche de demande de recrutement pour un formateur 276
Tableau 20 - Annexe 3 d'une fiche de demande de recrutement pour un formateur 276
Tableau 21 - Tableau de suivi des effectifs par région utilisé aux *Business Revues* 302
Tableau 22 - Prévision des effectifs d'un centre de coût 320
Tableau 23 - Récapitulation des charges par centre de coût 320
Tableau 24 - Bilan des recrutements 213 322
Tableau 25 - Extrait d'un devis 333
Tableau 26 - Tableau prévisionnel des effectifs par métier sur un chantier 337
Tableau 27 - Extrait du nouvel outil d'adéquation charge-capacité : onglet charge 342
Tableau 28 - Extrait du nouvel outil d'adéquation charge-capacité : onglet capacité 343
Tableau 29 - Sous-question de recherche 1 - Littérature et discussion 363
Tableau 30 - Sous-question de recherche 3 - Littérature et discussion 389
Tableau 31 - Sous-question de recherche 2 - Littérature et discussion 401

Table des matières

Introduction générale 9

La mutation des entreprises face à leur environnement 11
La coordination entre acteurs comme objet de recherche 12
Le rôle de l'instrumentation de gestion 13
L'évolution du questionnement et la structure de la thèse 14
Un dispositif méthodologique varié 17
La structure de la thèse 18

PREMIÈRE PARTIE - Politiques d'évolutions des effectifs : significations pratiques et cadrage de la recherche 21

Chapitre 1 - Décision(s) de chiffrage et de pilotage des effectifs 23

Section 1 - Les évolutions des effectifs : des pratiques variées sous un même objet empirique 24
1.1 Les déclinaisons de la notion d'« effectifs » 24
1.1.1 Les différentes définitions de l'effectif 25
1.1.1.1 Différents types de contrat et normes de comptage 25
1.1.1.2 Des exemples de catégorisation 25
1.1.2 Des définitions techniques aux jeux d'acteurs 28
1.2 Les déclinaisons des politiques d'« évolutions des effectifs » 28
1.2.1 Les évolutions quantitatives des effectifs 29
1.2.1.1 Des évolutions à la hausse et à la baisse 30
1.2.1.2 Des évolutions à court et à long-terme 30
1.2.1.3 Des évolutions délibérées ou émergentes 31
1.2.2 La réorganisation des ressources en présence : amélioration de la productivité et gestion de la sous-charge 33
1.2.2.1 Le développement des compétences 33
1.2.2.2 Le développement de la mobilité 34
1.2.2.3 L'intensification du travail 35

Section 2 - Le pilotage des effectifs dans une économie financiarisée 36
2.1 La financiarisation et ses conséquences sur la gestion des effectifs 37
2.1.1 D'une préférence pour les suppressions d'emplois à des pratiques de flexibilité 39
2.1.1.1 Une préférence pour les suppressions d'emplois 39
2.1.1.2 Vers une flexibilisation globale de la gestion des effectifs 40
2.1.2 Des décisions en cascade aux pratiques quotidiennes des acteurs 41
2.1.2.1 Une décision prise dans une sphère qui s'applique en cascade 41
2.1.2.2 Des pratiques intégrées quotidiennement 42
2.1.3 Des effets sur les coûts au questionnement de la légitimité des décisions 43
2.1.3.1 Des conséquences incertaines et des coûts mal évalués 43
2.1.3.1 La légitimité de la décision en question 45
2.2 Des outils comptables et financiers porteurs de la financiarisation de la gestion des effectifs 45
2.2.1 La prééminence des indicateurs comptables et financiers dans la gestion des entreprises 46
2.2.1.1 La comptabilité, un vecteur d'une conception de l'organisation 46
2.2.1.2 Des comportements orientés par les outils comptables et financiers 47
2.2.2 Les outils de chiffrage des effectifs 48
2.2.2.1 Le chiffrage du sureffectif 48
2.2.2.2 Des outils simplistes pour appuyer des décisions lourdes d'enjeux 49

Section 3 - Le chiffrage des effectifs : une analyse des rôles 51
3.1 Le chiffrage des effectifs comme « construction sociale » 51
3.2 Des tensions existantes dans la gestion des effectifs 52
3.3 L'évaluation de la charge de travail comme résultat de discussions entre acteurs 53

Conclusion - Le rôle des acteurs encore méconnu 55

Chapitre 2 - Choix méthodologiques généraux et cadrage de la démarche exploratoire ____ 57
Section 1 - La démarche générale de la recherche _____ 58
1.1 La posture épistémologique pour l'étude des évolutions des effectifs _____ 58
1.1.1 L'approche multi-paradigmes et le choix d'une posture _____ 58
1.1.1.1 L'acceptation de l'approche multi-paradigmes _____ 58
1.1.1.2 Le rejet d'une posture positiviste _____ 59
1.1.2 Une connaissance subjective _____ 60
1.1.3 Une visée compréhensive de la coordination des acteurs _____ 61
1.2 Une méthodologie qualitative _____ 61
1.2.1 Une approche abductive _____ 62
1.2.1.1 Un fait surprenant comme point de départ de l'abduction _____ 62
1.2.1.2 Le processus d'abduction au cours de la recherche _____ 63
1.2.1.3 La forme définitive de la recherche _____ 64
1.2.2 La validité et la fiabilité de notre recherche _____ 64
1.2.2.1 Le caractère non-reproductible des phénomènes observés _____ 65
1.2.2.2 La prise en compte du caractère subjectif de la recherche _____ 66
1.2.2.3 Une attitude critique par rapport au travail entrepris _____ 66
1.2.3 Les trois risques de la recherche qualitative _____ 67
Section 2 - La démarche méthodologique des entretiens individuels exploratoires _____ 69
2.1 Les intérêts de la méthodologie des entretiens individuels _____ 69
2.2 La collecte des données _____ 70
2.2.1 L'échantillon des entretiens individuels exploratoires _____ 70
2.2.2 La construction de la grille d'entretien _____ 72
2.3 Le traitement des données _____ 72
Section 3 - La démarche méthodologique de l'analyse des manuels _____ 74
3.1 Intérêts de la méthodologie de l'analyse des manuels _____ 74
3.2 Collecte et traitement des données _____ 75
3.2.1 Le choix des manuels _____ 75
3.2.2 Le traitement des données _____ 77
3.2.2.1 Une recherche par thématique _____ 77
3.2.2.2 Un niveau d'appréciation assumé _____ 77
Section 4 - La démarche méthodologique des entretiens collectifs exploratoires _____ 79
4.1 Intérêts de la méthodologie _____ 79
4.1.1 Avant-propos et précautions _____ 79
4.1.2 Les intérêts des entretiens collectifs _____ 80
4.2 Collecte et traitement des données _____ 81
4.2.1 L'échantillon _____ 81
4.2.2 La construction de la grille _____ 82
4.2.3 Traitement des données _____ 84
Conclusion - Une méthodologie variée pour un objet de recherche peu étudié _____ 85

Chapitre 3 - Rôles des acteurs de la GRH et du contrôle de gestion dans le pilotage des effectifs _____ 87
Section 1 - Les rôles assignés aux acteurs de la GRH _____ 88
1.1 Les rôles assignés par les manuels _____ 88
1.1.1 Définitions et préoccupations sous-jacentes _____ 88
1.1.1.1 L'effectif considéré comme un investissement _____ 89
1.1.1.2 L'effectif, entre travail singulier et donnée standard _____ 91
1.1.2 Le rôle des acteurs dans le chiffrage et le pilotage des effectifs _____ 95
1.1.2.1 La GRH pour développer une partie des ressources humaines _____ 95
1.1.2.2 La GRH, une fonction d'exécution dans les ajustements quantitatifs des effectifs 96
1.2 Les rôles attribués par les acteurs _____ 98
1.2.1 Les acteurs RH confinés généralement à des rôles d'exécution _____ 98
1.2.2 Une remise en cause des apports stratégiques de la GRH par les contrôleurs _____ 100
1.2.2.1 Un questionnement de la légitimité de la GRH _____ 101
1.2.2.2 De la difficulté à valoriser la valeur ajoutée de la GRH _____ 101
Section 2 - Les rôles assignés aux acteurs du contrôle de gestion _____ 103
2.1 Les rôles assignés par les manuels _____ 103

2.1.1 Définitions et préoccupations sous-jacentes 103
2.1.1.1 L'effectif considéré comme une charge 103
2.1.1.2 Une charge à réduire ou flexibiliser 105
2.1.2 Le rôle des acteurs dans le chiffrage et le pilotage des effectifs 107
2.1.2.1 La détermination quantitative du volume d'emplois 108
2.1.2.2 La vigilance continue sur les évolutions des effectifs 108
2.2 Les rôles attribués par les acteurs 109
2.2.1 Le rôle primordial que les acteurs financiers se confèrent 109
2.2.2 Un regard critique porté par les RH sur le contrôle de gestion 110
2.2.2.1 L'incompréhension du langage comptable 110
2.2.2.2 La critique de l'aspect systématique du chiffre 111
2.2.2.3 Un sentiment de « toujours moins » 112
Section 3 - Vers une réduction des divergences ? 115
3.1 Vers une réduction des divergences dans l'approche disciplinaire ? 115
3.1.1 Les tentatives de la comptabilité des ressources humaines 116
3.1.2 Les avancées du contrôle de gestion sociale 116
3.1.2.1 Une variante du contrôle de gestion 117
3.1.2.2 La mise en valeur des ressources humaines 118
3.1.2.3 Vers une nouvelle répartition des fonctions ? 119
3.2 Vers une réduction des divergences dans le discours des acteurs ? 120
3.2.1 Le pilotage des effectifs, un espace de confrontation 121
3.2.2 Des tensions moins marquées 123
3.2.2.1 Une même représentation de la bonne gestion de l'effectif 123
3.2.2.2 Les acteurs nuancent les visions caricaturales 125
3.2.3 Convergences et espace de coordination 126
3.2.3.1 Des convergences déjà en marche 126
3.2.3.2 Des espaces de coordinations prévus 128
3.3 Les outils de gestion, vecteur de réduction des convergences 129
3.3.1 Des outils chiffrés formalisés 129
3.3.1.1 L'utilisation de ratios dans le cadre budgétaire 129
3.3.1.2 Les origines des ratios de correspondance 131
3.3.2 Des marges de manœuvres et des bricolages 132
3.3.3 Des intérêts et des limites admises par les acteurs 133
3.3.3.1 Les intérêts de l'utilisation d'outils chiffrés 133
3.3.3.2 Des difficultés non couvertes par les ratios 134
Conclusion - Un déséquilibre dans la répartition des rôles entre acteurs RH et contrôleurs 136

Chapitre 4 - Rôles des outils de gestion chiffrés dans le pilotage des effectifs des entreprises de service 137

Section 1 - Des propositions de modèles de chiffrage : apports et insuffisances identifiés dans la littérature 138
1.1 Les propositions de modèles de chiffrage des effectifs 138
1.1.1 Le travail, objet simplifié pour agréger les données 139
1.1.2 Le chiffrage de l'effectif prévisionnel, une démarche technique 142
1.1.2.1 La recherche du « right-sizing » 142
1.1.2.2 La prise en compte de différentes contraintes des secteurs 143
1.1.2.3 Le cantonnement aux aspects techniques 144
1.2 Les insuffisances des modèles de chiffrage des effectifs dans le cadre d'entreprise de service 145
1.2.1 De la planification des effectifs à la gestion anticipée des compétences 146
1.2.1.1 De la difficulté à planifier en contexte incertain 147
1.2.1.2 De la difficulté à faire varier les effectifs 149
1.2.2 Les limites de la conception taylorienne du travail dans les services 150
1.2.2.1 Des dépassements de la conception taylorienne du travail 150
1.2.2.2 La spécificité du travail dans les services 154
1.2.3 Des données agrégées à l'analyse fine du travail 156
1.2.3.1 Le temps, agrégation principale du contrôle de gestion 156
1.2.3.2 Des relations tendues entre le contrôle de gestion et le travail 157

Section 2 - De l'insuffisance des outils à leur utilisation systématique : des pistes d'explication du paradoxe _____ 160
2.1 L'approche par l'instrumentation de gestion _____ 160
2.1.1 La perspective de l'analyse de l'instrumentation de gestion _____ 160
2.1.1.1 Introduction à l'instrumentation de gestion _____ 160
2.1.1.2 Les différents composants d'un instrument de gestion _____ 161
2.1.2 Les apports pour l'analyse des outils chiffrés _____ 162
2.1.2.1 Les simplifications accompagnant la construction des outils chiffrés _____ 163
2.2.1.2 Des comportements non voulus _____ 164
2.2 Des théories pour étudier la diffusion et l'adaptation locale des outils _____ 164
2.2.1 La théorie néo-institutionnelle pour étudier la diffusion des outils _____ 165
2.2.2 La théorie de la régulation sociale pour étudier l'adaptation locale des outils _____ 165
2.3 Les outils chiffrés comme vecteur de la coordination entre acteurs _____ 166
2.3.1 La construction et l'utilisation des outils _____ 167
2.3.2 Le cas des outils comptables et financiers _____ 168
2.3.3 Des recherches mettant en avant la contingence _____ 168
Conclusion - Des outils chiffrés vecteurs d'une coordination entre acteurs, malgré leurs carences techniques _____ 170

Chapitre 5 - Théorie des conventions et coordination entre acteurs _____ 171
Section 1 - La remise en cause des hypothèses de rationalité par la théorie des conventions _ 172
1.1 Les fondements théoriques de la remise en cause de la rationalité _____ 172
1.2 La théorie des conventions comme prolongement de ses fondements _____ 173
1.2.1 Une théorie opposée à la rationalité classique _____ 173
1.2.2 Les spécificités du courant conventionnaliste _____ 174
Section 2 - Des théories conventionnalistes à l'appareil d'investigation précis _____ 176
2.1 De l'intérêt pour la coordination _____ 176
2.1.1 Une convention comme « forme de coordination » _____ 176
2.1.2 Vers des formes de coordination plus complexes _____ 176
2.2 Des conventions pour étudier la comptabilité, la relation salariale et les suppressions d'emplois _____ 177
2.2.1 L'identification de conventions comptables _____ 178
2.2.2 L'identification de conventions dans le cadre salarial _____ 179
2.2.3 L'apport des conventions dans des restructurations avec suppressions d'emplois ___ 180
2.3 Le choix de l'approche française des conventions _____ 180
2.3.1 Le choix de l'approche française des conventions _____ 181
2.3.1.1 L'approche américaine _____ 181
2.3.1.2 L'approche française _____ 181
2.3.2 La notion de convention selon Gomez _____ 182
2.3.2.1 Une perspective inscrite dans le mouvement sociologique _____ 182
2.3.2.2 L'ancrage gestionnaire _____ 182
2.3.2.3 La précision de la notion de convention _____ 183
2.4 L'appareillage d'analyse des conventions _____ 184
2.4.1 Les conditions de validation d'une convention _____ 184
2.4.1.1 L'incertitude radicale _____ 185
2.4.1.2 La régularité des décisions _____ 186
2.4.1.3 Les cinq conditions de Lewis _____ 187
2.4.2 Les caractéristiques d'une convention _____ 189
2.4.2.1 La morphologie d'une convention _____ 189
2.4.2.2 Complexité et cohérence d'une convention _____ 190
2.4.3 L'analyse de l'évolution d'une convention _____ 191
2.4.3.1 Le principe d'évolution d'une convention _____ 191
2.4.3.2 Les formes d'évolution _____ 191
Section 3 - Des prolongements du cadre conventionnaliste pour penser l'évolution des conventions _____ 193
3.1 Un cadre limité pour analyser l'évolution d'une convention _____ 193
3.1.1 Des évolutions peu étudiées empiriquement _____ 193
3.1.2 Les raisons de ce manque d'études empiriques _____ 193
3.2 L'apport des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot _____ 194

3.2.1 La présentation du modèle de Boltanski et Thévenot 194
3.2.1.1 La justification des accords 195
3.2.1.2 De la coexistence de plusieurs mondes 195
3.2.1.3 De l'intérêt pour les objets 196
3.2.2 L'apport des trois figures de l'accord 196
3.2.2.1 La clarification 197
3.2.2.2 L'arrangement 197
3.2.2.3 Le compromis 197
3.3 L'apport de la sociologie de la traduction de Callon et Latour 198
3.3.1 La présentation de la sociologie de la traduction 198
3.3.1.1 L'analyse du réseau 198
3.3.1.2 De l'intérêt pour les objets 199
3.3.2 L'apport du concept de traduction 199
Conclusion - Un cadre conventionnaliste renouvelé pour étudier la stabilité et l'évolution des modes de coordination 200

Conclusion de la première partie 201

DEUXIÈME PARTIE - Évolutions des effectifs en situation : résultats et discussion de deux études de cas approfondies 203

Chapitre 6 - Choix méthodologiques des deux études de cas 205
Section 1 - Le choix de l'étude de cas 206
1.1 L'étude des évolutions des effectifs 206
1.1.1 Définition et intérêt d'une étude de cas 206
1.1.2 « De quoi mon cas est-il le cas ? » 207
1.2 L'échantillon par choix raisonné 208
1.2.1 Deux cas comparables 208
1.2.2 Deux cas aux « antipodes » 209
Section 2 - Le recueil et l'analyse des données empiriques 211
2.1 Postures de chercheur et monde de l'entreprise 211
2.1.1 La relation entre le chercheur et l'entreprise 211
2.1.2 Une posture d'observateur qui participe 212
2.2 Le recueil des données 215
2.2.1 L'observation en situation 215
2.2.1.1 Les intérêts de l'observation 215
2.2.1.2 L'observation en pratique 215
2.2.1.3 Les outils de l'observation 216
2.2.2 Les entretiens individuels 218
2.2.3 Les données secondaires 222
2.2.3.1 L'accès à des documents d'entreprise 222
2.2.3.2 L'analyse documentaire 222
2.3 La narration des cas 223
2.4 Le codage des données empiriques 224
2.4.1 Le codage thématique 225
2.4.2 Le codage théorique 226
Conclusion - Deux études de cas pour répondre à notre question de recherche 229

Chapitre 7 - Pilotage des effectifs à EtaForm : réductions, flexibilisation et mobilité 231
Section 1 - Le passage d'un modèle parapublic à une entreprise de service soumise à la concurrence 233
1.1 Caractéristiques historiques et résonnances actuelles 233
1.1.1 L'âge d'or de la formation professionnelle ? 233
1.1.1.1 Des besoins liés à un contexte tendu 234
1.1.1.2 Dans la dynamique de la Libération 234
1.1.1.3 Une période souvent mythifiée 235
1.1.2 Un statut hybride en perpétuelle mutation 236
1.1.2.1 Entité tripartite et rôle de l'État 236

1.1.2.2 Les lentes avancées de la décentralisation 237
1.1.2.3 Chronique d'une éternelle restructuration 237
1.1.3 La spécificité de la pédagogie EtaForm 239
1.1.3.1 De la méthode Carrard à la modernisation pédagogique 239
1.1.3.2 La diversité des publics accueillis 241
1.2 Le cas EtaForm : réussir le passage d'un modèle parapublic à une entreprise de service soumise à la concurrence 242
1.2.1 Un contexte favorable à l'ouverture à la concurrence 242
1.2.2 Bouleversement brutal (et pressenti) 243
1.2.2.1 La multiplication des signaux 244
1.2.2.2 La réaction des acteurs à l'ouverture à la concurrence 244
1.2.3 Les conséquences de cette mutation sur EtaForm 246
1.2.3.1 Une évolution du rôle de l'État 246
1.2.3.2 Des conséquences importantes sur l'activité 247
1.3 Les orientations prises en conséquence sur la gestion des effectifs 248
1.3.1 Réduire la quantité d'Équivalents Temps Plein 248
1.3.2 Flexibiliser la structure des effectifs 249
1.3.3 Rendre mobiles les salariés 250
1.3.4 Éviter les licenciements secs 250
Section 2 - Le pilotage des effectifs en situation de réduction 253
2.1 La logique de subventionnement (avant 2009) 256
2.1.1 Le volume d'emplois piloté directement par l'État 256
2.1.2 Les premiers programmes de cadrage 257
2.2 La logique de redimensionnement (2009-2012) 258
2.2.1 Un projet clair de réduction des effectifs 258
2.2.1.1 Un impact direct sur les effectifs 259
2.2.1.2 Le développement du contrôle de gestion 263
2.2.2 Un comité d'accompagnement du redimensionnement des régions et des centres 263
2.2.3 La mise en place d'une nouvelle démarche de suivi des effectifs 268
2.2.4 Le comité de validation des recrutements 271
2.2.4.1 Le fonctionnement du comité 272
2.2.4.2 L'évolution du comité au cours du temps 279
2.2.4.3 Le bilan : résultats formels et anticipations des comportements 282
2.2.4.4 Au-delà du processus, des brèches pour contourner le contrôle 286
2.3 La logique de maintien sous pression (2012-2014) 289
2.3.1 La poursuite des réductions d'effectifs et le développement de la mobilité 289
2.3.1.1 Présentation du plan de maintien 289
2.3.1.2 Le rapport de la Cour des Comptes de 2013 291
2.3.2 La construction du budget des effectifs 293
2.3.2.1 Les accords pool bancaire – CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle) 293
2.3.2.2. Le cadrage de la direction générale 294
2.3.2.3 Les réunions de contractualisation avec les régions 295
2.3.3 Le suivi des effectifs en région et au siège 300
2.3.3.1 Le suivi au niveau régional 300
2.3.3.2 Le suivi au niveau national 301
2.3.4 Le lancement d'autres outils plus qualitatifs 303
2.3.4.1 Les revues RH 303
2.3.4.2 La fiche veille de compétences 305
Conclusion - EtaForm : réductions, flexibilisation et mobilité pour répondre au marché 308

Chapitre 8 - Pilotage des effectifs à MecaNuc : croissance, lutte contre le turnover et recherche de la compétence rare 309

Section 1 - Le développement d'une entreprise en croissance 310
1.1 Le cas MecaNuc : réussir à profiter des perspectives de croissance post-Fukushima 310
1.1.1 Un marché dépendant de la politique nucléaire française 310
1.1.1.1 La construction du parc de centrales nucléaires 310
1.1.1.2 La fin des constructions neuves et la décroissance 311
1.1.1.3 Nouveaux réacteurs 311

1.1.2 Le contexte post-fukushima 312
1.2 Les orientations prises en conséquence sur la gestion des effectifs 313
1.2.1 Augmenter les ETP : le « plan +200 » 313
1.2.2 Anticiper et développer les compétences rares 316
1.2.3 Réduire le turnover 317
1.2.4 Optimiser les ressources en présence 317
Section 2 - Le pilotage des effectifs en situation de croissance 319
2.1 La logique de redimensionnement à la hausse inaboutie 319
2.1.1 Un budget peu précis sur l'augmentation des effectifs 319
2.1.1.1 Le fonctionnement classique du budget 320
2.1.1.2 Les implications sur le chiffrage des effectifs 321
2.1.2 Un plan d'action anti-turnover 323
2.1.2.1 Le turnover, un problème identifié 323
2.1.2.2 Un plan d'action pour y remédier 325
2.1.3 Au-delà des outils, des comportements peu enclins aux recrutements 325
2.1.3.1 Des difficultés à recruter 326
2.1.3.2 Une difficulté à envisager des recrutements 326
2.1.3.3 Le rôle de la fonction GRH 328
2.1.3.4 Le recrutement en dernier recours 329
2.2 La logique d'optimisation des effectifs en présence 330
2.2.1 L'allocation actuelle des ressources 330
2.2.1.1 Le chiffrage des heures 331
2.2.1.2 Le prévisionnel des heures 335
2.2.1.3 La « foire aux bestiaux » 338
2.2.2 La construction du nouvel outil charge-capacité 338
2.2.2.1 Contexte de lancement de l'outil 338
2.2.2.2 Les attentes des acteurs 340
2.2.2.3 La construction de l'outil 341
2.2.2.4 Mise en place et déploiement 342
2.2.3 D'autres outils participant à l'allocation des ressources 344
2.2.3.1 La plateforme de personnel itinérant 344
2.2.3.2 La justification de chaque recrutement 345
Conclusion - MecaNuc, une croissance bloquée par des freins au recrutement 347

Chapitre 9 - Système conventionnaliste et coordination entre acteurs : la convention de réduction des effectifs et son alternative 349

Section 1 - Les rôles des acteurs dans le pilotage des effectifs : les RH, les contrôleurs de gestion et les managers opérationnels 350
1.1 Les acteurs RH intègrent les préoccupations du contrôle 350
1.1.1 De la difficulté à peser sur les décisions de chiffrage des effectifs 350
1.1.1.1 De l'absence dans les décisions stratégiques 350
1.1.1.2 Du confinement aux aspects administratifs 353
1.1.2 De l'accompagnement des réductions d'effectif 353
1.1.2.1 De l'utilisation des données chiffrées 353
1.1.2.2 Des préoccupations GRH à des fins de réduction 354
1.1.3 De l'accompagnement à la prise en compte du personnel comme capital à développer 355
1.2 Les contrôleurs de gestion : le rôle de pression à la baisse et la conscience des limites des indicateurs systématiques 356
1.2.1 De la recherche d'optimisation 357
1.2.2 De la conscience des limites des indicateurs systématiques 358
1.3 Les managers opérationnels entre « le marteau et l'enclume » 360
1.3.1 Sous le coup de l'évaluation financière 360
1.3.2 De l'intelligence dans l'utilisation des ratios 360
1.3.3 Contraintes de la direction et réalités du terrain 361
Section 2 - La convention de réduction des effectifs : description et conditions d'adoption chez EtaForm 364
2.1 La morphologie de la convention de réduction des effectifs 364
2.1.1 L'énoncé de la convention de réduction des effectifs 365
2.1.1.1 Le principe commun 365

2.1.1.2 Une convention adoptée par les acteurs en présence 367
2.1.2 Le dispositif matériel de la convention de réduction des effectifs 370
2.1.2.1 Les indicateurs chiffrés porteurs de la convention 370
2.1.2.2 Des espaces de régulation autour des indicateurs et des contournements informels 373
2.1.2.3 Un espace de liberté acquis par les acteurs 375
2.2 La genèse et l'adoption de la convention de réduction 376
2.2.1 Les mondes en présence 377
2.2.1.1 Une forte présence du monde industriel 377
2.2.1.2 L'avènement du monde marchand 377
2.2.1.3 Le maintien du monde domestique 378
2.2.2 La convention de réduction comme résultante de deux accords successifs 379
2.2.2.1 Basculement I (2009) : un compromis pour « sauver » EtaForm 380
2.2.2.2 Basculement II (2013) : des arrangements locaux entre acteurs 382
Section 3 - Une convention alternative : description et conditions de blocage chez MecaNuc 390
3.1 Le système conventionnaliste en place 390
3.1.1 Une alternative portée par un groupe d'acteurs 390
3.1.1.1 L'énoncé de l'alternative 390
3.1.1.2 Des éléments de dispositif matériel 391
3.1.1.3 Une alternative adoptée par quelques acteurs 392
3.1.2 Des outils toujours porteurs de réductions d'effectifs 393
3.1.2.1 Les outils en place 393
3.1.2.2 Nouvel outil, ancienne convention 394
3.2 La genèse et le blocage de la convention alternative 395
3.2.1 Les mondes en présence 395
3.2.1.1 La qualité du monde industriel 395
3.2.1.2 La loi du monde marchand 396
3.2.2 Un système conventionnaliste comme résultante d'un désaccord entre deux mondes 396
3.2.2.1 Un régime de justesse ancré dans le monde industriel 396
3.2.2.2 La tentative de dispute en justice échouée : une traduction inopérante 397
3.2.2.3 Les raisons de l'échec de la dispute 397

Conclusions générales 402
1) Les contributions de notre recherche 403
1.1 Contributions managériales 403
1.1.1 À propos des mécanismes de pilotage des effectifs 403
1.1.2 À propos de l'utilisation d'outils chiffrés dans le pilotage des effectifs 404
1.1.3 À propos de la répartition des rôles entre les acteurs du pilotage des effectifs 404
1.2 Contributions théoriques 405
1.2.1 Identification d'un exemple concret de convention 405
1.2.2 Identification du dynamisme des conventions 406
1.2.3 Vers un dépassement critique ? 406
1.3 Contributions méthodologiques 407
1.4 Contributions pédagogiques 408
2) Les limites de notre recherche 409
2.1 Richesse du thème du pilotage des effectifs et éparpillement 409
2.2 Diversité des méthodologies et manque d'approfondissement de chacune 409
2.3 Spécificités des cas et potentiel de généralisation 410
2.4 Sujet sensible et manque d'accès aux données 410

Références bibliographiques 412

Table des illustrations 432
Figures 432
Encadrés 432
Tableaux 433

Table des matières 434

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

PILOTER ET CONTRÔLER LES EFFECTIFS : STABILITÉ ET ÉVOLUTION DES MODES DE COORDINATION ENTRE ACTEURS

Résumé :

Que ce soit pour faire face à la conjoncture économique ou pour accompagner les mutations de leurs appareils de production, les entreprises sont en permanence amenées à adapter leurs effectifs à la hausse comme à la baisse. Cette thèse aborde le **chiffrage**, le **pilotage** et le **contrôle des effectifs** dans les entreprises de service et entend répondre à trois sous-questions de recherche : Comment les acteurs de la **GRH**, les **contrôleurs de gestion** et les managers se répartissent-ils les rôles ? Comment ces acteurs créent et stabilisent-ils des **conventions** pour gérer les tensions inhérentes aux évolutions des effectifs ? Quels rôles les **outils chiffrés** jouent-ils dans cette coordination ?

À cette fin, une recherche abductive est menée, composée d'une étude exploratoire (entretiens individuels et collectifs ainsi qu'une analyse de manuels universitaires) et de deux études de cas de situations d'évolution d'effectifs : alors qu' « EtaForm » cherche à les réduire à la suite de l'ouverture de son marché à la concurrence, « MecaNuc » vise à les accroitre afin de répondre à des perspectives favorables.

Cette méthodologie fournit des réponses aux trois sous-questions de recherche. D'abord, la thèse décrit la répartition des rôles entre les acteurs dans les évolutions des effectifs, qu'elles soient à la hausse ou à la baisse. Elle confirme ainsi une répartition fondée sur un contrôle de gestion qui quantifie et une GRH qui met en œuvre et permet d'étendre ce résultat aux contextes de croissance des effectifs. Ensuite, elle fournit une description précise des **conventions qui régissent la coordination entre acteurs**. Une « convention de réduction des effectifs », portée par les outils chiffrés et leur représentation de la bonne gestion, oriente les comportements vers une compression du volume d'emplois. En contexte de réduction, l'adhésion à cette convention est conditionnée à la mise en place d'arrangements locaux qui permettent de se soustraire aux injonctions strictes qui découlent des outils chiffrés. En contexte de croissance, la thèse révèle la survivance de la convention de réduction, ce qui entraine un **blocage des recrutements** et freine alors l'expansion de l'entreprise. La recherche interroge ainsi le caractère évident des décisions de réduction et de **flexibilité** des effectifs. Enfin, les outils chiffrés utilisés dans le pilotage des effectifs sont abordés dans la perspective de l'**instrumentation de gestion**. Ils apparaissent sous un statut différent de celui habituellement attribué dans des environnements tayloriens. En fait, il ne s'agit pas de recourir à des outils permettant de fournir un chiffrage juste mais de posséder des repères qui, bien que limités, servent de base pour que les acteurs échangent.

Mots-clés : Pilotage des effectifs ; restructurations ; sureffectif ; recrutement ; flexibilité ; instrumentation de gestion ; coordination entre acteurs ; théorie des conventions ; gestion des ressources humaines ; contrôle de gestion sociale

WORKFORCE MANAGING AND CONTROLLING: STABILITY AND EVOLUTION OF COORDINATION MODES BETWEEN ACTORS

Abstract:

Whether it be for coping with the economic situation or for supporting mutations in the systems of production, firms are constantly driven to increase or decrease the size of their workforce. This study focuses on quantifying, managing and controlling staff in service-oriented firms and aims to answer three underlying research questions: 1) How do actors of HRM, management controllers and managers distribute their roles? 2) How do these actors create and stabilize conventions to mitigate the stress that is an integral part of workforce evolutions? 3) And how do management tools play in this coordination?

For this purpose an abductive approach is adopted to carry out the research, which comprises of an exploratory study (individual interviews, focus groups and analysis of university textbooks) as well as two case studies on the subject of workforce evolutions: while “EtaForm” highlights a situation in which the workforce decreases as a result of increased outside market competition, “MecaNuc” offers an opposing example for which a firm expands its workforce to respond to optimistic forecasts.

This methodology answers the three underlying research questions. First, the thesis describes the distribution of roles across actors in a firm during workforce transformations, whether it be upward or downward. It thereby confirms a distribution based on a management control that quantifies and a HRM that implements and extends this result to workforce growth contexts. It then provides an accurate description of the conventions governing the coordination between actors. A "downsizing convention" directs behaviors toward workforce reductions. In a context of reduction, adherence to this convention is subject to the establishment of local arrangements that allow to escape the strict injunctions resulting from management tools. In a context of workforce growth, the thesis demonstrates the persistence of downsizing convention that limits recruitment and consequently hinders the firm’s growth. In doing so, the research calls into question the self-evident nature of workforce reduction and flexibility. Finally, management tools appear under a different status than the one usually used in Tayloristic environments. As a matter of fact, the objective is not to resort to tools that calculate the right number, but rather to establish reference points, even if incomplete, that help facilitate a mutual understand upon which actors may discuss.

Keywords: Staffing ; restructuring ; downsizing ; managements tools ; recruitment ; flexibility ; conventions ; human resources management control ; human resources cost accounting