



HAL
open science

ROLES DES OUTILS DE GESTION DANS LES REDUCTIONS D'EFFECTIFS

Salomon Bernier

► **To cite this version:**

Salomon Bernier. ROLES DES OUTILS DE GESTION DANS LES REDUCTIONS D'EFFECTIFS. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. hal-01188238

HAL Id: hal-01188238

<https://hal.science/hal-01188238>

Submitted on 28 Aug 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ROLES DES OUTILS DE GESTION DANS LES REDUCTIONS D'EFFECTIFS

Salomon Bernier, Doctorant, Gregor, Chaire M.A.I., IAE de Paris.

salomonbernierchairemai@gmail.com

Résumé :

Notre recherche étudie les rôles de l'instrumentation de gestion dans une politique de réduction des effectifs. Les trois fonctions de l'organisation qui interviennent dans ce processus, à savoir les fonctions contrôle, ressources humaines et production, ont des référents différents, voire contradictoires de la notion d'effectif. L'article s'intéresse donc aux conventions présentes dans les outils de pilotage du volume d'emplois, qui permettent de coordonner les représentations et les comportements des différents acteurs. L'article montre, en s'appuyant sur le cas EtaForm, que les outils de gestion peuvent être les vecteurs d'une coordination admise. Tous les acteurs adhèrent à une convention comptable qui intègre la réduction des effectifs dans la manière de prévoir et de suivre le volume d'emplois.

Mots clés : pilotage des effectifs - réduction des effectifs - instrumentation de gestion – convention - coordination

Abstract :

Our research examines the roles of management tools in a workforce reduction. The three functions of the organization involved in this process, namely the management accounting, human resources and production have different referents, even contradictory to the concept of staffing. The article is interested in conventions in workforce planning tools that allow to co-ordinate representations and behaviors of different actors. The article shows, based on a single case, that the management tools can be the vectors of a accepted co-ordination. All agents adhere to a accounting convention that incorporate downsizing in how to plan and staff the number of jobs.

Key words : workforce planning - downsizing - management tools - convention – co-ordination

Introduction

Alors que les politiques de suppression d'emplois semblaient réservées aux entreprises en difficulté, elles font désormais partie des pratiques habituelles des organisations, privées et publiques, lucratives ou non (Beaujolin-Bellet et Schmidt 2008). La résonnance médiatique de ces opérations est d'ailleurs toujours aussi forte. Les acteurs du débat public cherchent à tout prix des coupables : parfois le coût du travail, parfois le cynisme du patronat, souvent « les travers de la finance », sans que le contenu de ces logiques financières sous-jacentes soit réellement précisé. En toile de fond, des suspicions flottent sur tout ce qui relève de la finance, du chiffre et par extension du contrôle de gestion. La recherche académique en sciences de gestion a également participé à ce débat en s'intéressant aux rôles des outils de gestion dans la prise de décision (Chiapello et Gilbert 2013). Un large pan de cette littérature a montré que les outils de gestion, qui plus est financiers, n'étaient pas neutres et que leur utilisation pouvait entraîner des effets néfastes pour l'organisation et les acteurs. De manière plus critique, particulièrement en contexte de suppression d'emplois, des auteurs avancent que les outils de gestion sont utilisés pour asseoir le pouvoir d'un groupe sur un autre (Miller et O'Leary 1987; Hoskin et Macve 1986; Hopper et Macintosh 1993; Ogden et Anderson 1999). Notre article vise à nuancer cette approche en montrant comment les outils de gestion, par le biais de conventions, peuvent être des vecteurs de coordination entre des fonctions de l'organisation qui ont des représentations différentes. Notre étude s'inscrit donc dans une approche institutionnaliste en s'appuyant sur la théorie des conventions (Lewis 1969; Dupuy et al. 1989; Gomez 1994; Amblard 2004).

Ce débat théorique a un intérêt tout particulier dans le cadre du sujet de nos recherches doctorales en cours : les ajustements du volume d'emplois dans les organisations. Le volume d'emplois est une donnée fréquemment suivie par les décideurs parce qu'elle représente une part importante des charges de l'organisation. De plus, le pilotage des effectifs est un point de rencontre privilégiée entre la fonction RH, la fonction contrôle et la fonction production. Cet élément est d'autant plus intéressant que ces trois fonctions semblent avoir, dans les discours au moins, des visions différentes de l'effectif. Concentrons-nous sur les fonctions RH et contrôle. Il n'est pas rare d'entendre, comme dans le cadre d'entretiens exploratoires que nous avons menés, des réflexions des DRH sur « le manque de considérations humaines » des contrôleurs, ou d'entendre des contrôleurs reprocher aux DRH « le manque de réalisme face aux équilibres financiers ». Plus que des discours d'acteurs, les référents des deux disciplines sur la notion d'effectif semblent être différents : alors que le contrôle fait largement référence à la maîtrise des coûts du personnel, les ressources humaines seraient plus attentives au développement du capital humain de l'organisation.

Si ces différences devaient se confirmer, des rôles spécifiques doivent être conférés au contrôle de gestion et à la DRH dans le cadre du pilotage des effectifs, particulièrement en période de suppressions d'emplois. Le cas que nous présentons illustre une situation dans laquelle les rôles ne sont pas distribués avec autant de précisions. Il s'agit d'un cas de mutation d'un modèle parapublic dans lequel les effectifs sont pilotés approximativement à un modèle business. En effet, désormais, l'organisation cherche à maîtriser chacune des variations afin de répondre aux exigences de la mise en concurrence. Plus qu'opposées, les

trois fonctions (RH, contrôle et production) se coordonnent, par le biais d'outils de gestion, pour gérer ces évolutions du volume d'emplois. **En nous appuyant sur l'instrumentation du pilotage des effectifs, nous nous interrogeons sur le rôle des outils dans le processus de réduction du volume d'emplois?**

Cette recherche se situe au croisement de la littérature sur les représentations de l'emploi et de celle sur l'instrumentation de gestion (Partie 1). Après avoir présenté nos choix méthodologiques (Partie 2), nous exposerons les résultats issus de notre étude de cas unique : le cas EtaForm (Partie 3).

1 Revue de la littérature

1.1 De la difficulté d'appréhender l'effectif par le chiffre

L'emploi est une notion complexe qui paraît difficile à appréhender uniquement avec des données financières. Cette idée a été développée dans le domaine de la comptabilité, en discutant les limites de la représentation comptable (1.1.1). Elle a aussi été traitée en ressources humaines, par une analyse précise des caractéristiques des emplois (1.1.2).

1.1.1 Les limites de la représentation comptable

La dimension sociologique de la comptabilité a été largement étudiée par la littérature. Les textes fondateurs de Hopwood (1972) et de Burchell et al. (1980) ont posé les assises de l'analyse des rôles de la comptabilité dans la façon de se représenter l'organisation. Les auteurs dépassent le prisme de la technique comptable pour se focaliser sur son influence dans la manière de penser et d'agir. Des travaux très variés s'inscrivent dans cette approche dont les sujets s'étendent des indicateurs de performance dans les routines jusqu'aux rôles de la comptabilité dans les changements organisationnels. L'espace privilégié de diffusion de ce courant demeure la revue *Accounting, Organizations and Society*. Les auteurs insistent sur la non-neutralité de la comptabilité en termes de représentation de l'entreprise. En effet, même si l'aspect chiffré des normes comptables donne une impression d'objectivité irréfutable, elles proviennent d'orientations idéologiques (Colasse 2008, Huault 2008). Ces orientations entraînent trois limites principales : la comptabilité propose une vision limitée de l'entreprise parce qu'uniquement financière ; les données comptables sont régulièrement falsifiées par les acteurs ; elles limitent les décideurs à un horizon de court-terme (Hopwood 1972).

Cet ensemble de critiques a été particulièrement développé sur la question des effectifs. Les travaux de Beaujolin (1999) mettent l'accent sur les conséquences de la présentation comptable sur la perception de l'emploi. La place de l'emploi dans les différents états financiers (les charges du personnel étant visibles dans les charges du compte de résultat et l'actif humain absent du bilan) pousse l'auteur à présenter l'emploi comme « le maillon faible de la rationalisation des coûts » (p.60). Les dirigeants, souhaitant réduire les charges de l'organisation, se tournent aisément vers des réductions d'effectifs. « En effet, 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 » (Colasse 2011, p.162). La recherche historique de Hoskin et Macve (1986) montre

comment la comptabilité a imposé un pouvoir disciplinaire dans les organisations modernes en retranscrivant de manière visible et calculatoire les performances humaines. Toutes ces limites de la comptabilité peuvent se coupler aux critiques faites de la notion de productivité.

1.1.2 L'appréhension difficile de l'emploi par des données chiffrées

Souvent considéré comme un poste de charge important, l'effectif des organisations est suivi par le biais d'indicateurs de performance divers. Tout d'abord, les ratios comptables classiques informent sur certaines dimensions de l'effectif, notamment par le biais des ratios de productivité (par exemple Chiffre d'affaires / Effectif). De plus, dans un souci de développement de l'information relative aux ressources humaines, Martory (2009 ; 2010) a présenté un ensemble d'indicateurs de contrôle de gestion sociale. Ces nouveaux indicateurs s'appuient essentiellement sur des données financières.

Plusieurs auteurs ont mis en lumière les limites de ces agrégats, nécessairement simplistes. En effet, la notion d'emploi engloberait des aspects qu'il est difficile de prendre en compte uniquement avec des données chiffrées. Ce constat gagne en pertinence dans un environnement dans lequel la vision taylorienne de l'emploi, symbolisée par des tâches bien définies qu'on peut minuter, ne peut plus être considérée comme la seule norme en vigueur. Différents 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 les limites de l'approche technicienne, notamment l'addition de temps chronométré des tâches, ils expliquent en quoi cette vision n'est plus adaptée à la plupart des organisations aujourd'hui. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette inadaptation : la nature, la fréquence et la durée de chaque tâche ne peuvent plus être définies de façon strictement univoque ; le temps total de travail ne peut pas être obtenu en additionnant les temps des actes de travail ; le travail d'exécution ne correspond plus à la juxtaposition de plusieurs tâches élémentaires. (Dumasy 1999; Zarifian 1990) ; les tâches non opératoires, perçues dans une conception taylorienne comme des allongements de temps n'affectant que négativement la productivité, permettent désormais 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 ; certaines compétences spécifiques sont rares et la gestion des compétences devient un défi prioritaire pour les organisations ; et enfin, les tâches à accomplir évoluent, à l'inverse d'un modèle taylorien dans lequel les actes étaient extrêmement répétitifs (Dumasy 1999)

Zarifian (1990) va plus loin dans son analyse de « la nouvelle productivité » en renonçant à l'approche par opération, qui permettait de décomposer le travail en tâches à chronométrer, pour aller vers la notion d'événements. Ainsi, les notions de travail, d'emploi et de productivité sortent de leur seule dimension mathématique pour s'inviter dans une réflexion plus générale sur l'organisation.

Ces limites questionnent la pertinence des modèles mathématiques, largement développés dans la recherche en ingénierie de production. En effet, une littérature, recensée par Ernst et al. (2004), décrit des manières de chiffrer le « bon effectif ». La grande majorité des articles est basée sur des hypothèses tayloriennes de l'emploi, aucune ne prenant en compte des critères réellement qualitatifs. Cependant, est-ce réellement le rôle de ces

méthodes ? Il n'en reste pas moins que l'emploi a évolué et que les méthodes de chiffrage demeurent calées sur des modèles qui ne sont plus adaptés à l'ensemble des activités.

Malgré ce constat, les pratiques de contrôle de gestion sont de plus en plus étendues à la question de l'effectif (Perraudin et al 2012) et jouent un rôle primordial dans l'identification du sureffectif (Beaujolin-Bellet et Schmidt 2012, p.26).

1.2 Entre l'injonction et la régulation, les outils de gestion porteurs de conventions

Nous empruntons à Moisdon (1997, p.7) la définition la plus claire des outils de gestion : « formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être ». La recherche en sciences de gestion s'accorde sur un point : l'utilisation des outils de gestion n'est pas neutre (1.2.1). Dans des contextes de suppressions d'emplois, l'approche critique a eu un écho particulier, en mettant en lumière le pouvoir dominant du contrôle de gestion sur les autres fonctions (1.2.2). Notre recherche nuance cette posture et se tourne vers des approches institutionnalistes (1.2.3).

1.2.1 La non-neutralité des outils de gestion

Les outils de gestion sont une « formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être » (Moisdon 1997, p.7). La littérature a montré que leurs rôles ne pouvaient être limités à leur aspect technique, que les choix opérés pour modéliser chaque outil n'étaient pas neutres, et pouvaient parfois être néfastes (Berry 1983). Gilbert (1998) montre que l'utilisation d'un indicateur de gestion porte une représentation de la performance. Cette approche, qui analyse une relation cognitive entre l'utilisateur et l'outil, est appelée approche instrumentale (Lorino 2002).

L'ouvrage de Chiapello et Gilbert (2013) reprend les différentes théories qui permettent d'éclairer l'instrumentation de gestion. Les auteurs distinguent les approches critiques et les approches institutionnalistes. La problématique de la coopération entre les acteurs, déjà centrale dans l'œuvre de Crozier et Friedberg (1977), est au cœur des débats. Selon ces auteurs, la coopération peut être réglée de deux manières : la contrainte ou le contrat. Cette distinction révèle l'enjeu principal de notre sujet.

1.2.2 L'approche critique

Tout un pan de littérature a développé une approche critique des outils de gestion en analysant les rapports de domination et le pouvoir de discipline. Ces travaux s'appuient sur une vision marxiste ou sur les travaux du philosophe Michel Foucault.

Dans leur approche critique des méthodes de gestion, Pezet et Pezet (2010) fustigent le trio libéralisme-entreprise-techniques de gestion qui s'agrémentent avec une certaine discrétion. L'idée d'une « colonisation comptable » se diffuse dans plusieurs recherches (Georgescu et Naro 2012, p.88 et Pezet et Berland 2009). Le courant RAPM (« *Reliance on Accounting Performance Measures* ») s'est d'ailleurs spécialisé dans l'analyse de la pression budgétaire sur les pratiques des acteurs. Besson *et al* (2004) présentent une revue de la littérature détaillée à ce sujet. Les travaux de Foucault ont largement été investis afin de décrire la

manière dont les outils de gestion participent à discipliner les acteurs (Hopper et Macintosh 1993; Miller et O'Leary 1987; Ezzamel 1994).

Cette approche critique du rôle des outils de gestion a trouvé écho dans l'analyse des réductions d'effectifs. Pezet et Pezet (2010, p.98) admettent un lien entre l'utilisation du budget et les réductions du coût de la main d'œuvre. Les travaux de (Beaujolin 1997, 1999) vont également dans ce sens en montrant comment les outils interviennent dans la mise en place de schèmes d'exécution qui entraînent des « décisions réflexes » participant à la réduction d'effectifs.

Les auteurs de ce courant ont intégré des nuances au pouvoir autoritaire des outils financiers. Ainsi, Pezet et Morales (2012) observent le rôle des contrôleurs de gestion comme « médiateurs de la financiarisation ». Ils montrent que, même si les contrôleurs diffusent leur approche financière, il n'y a pas une victoire du contrôle sur les autres fonctions (en l'occurrence les ingénieurs) mais plutôt une « agrégation hétérogène des deux logiques » (p.30).

1.2.3 L'approche par la coordination

L'une des caractéristiques des outils de gestion fait clairement référence au rôle de coordination : la discutabilité. En effet, l'outil permet de structurer les interactions entre les acteurs (Moison 1997), l'instrument remplit « une fonction de médiation des activités collectives » (Rabardel, 2002 ; Beguin, 2004), 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, plusieurs auteurs considèrent les outils comme un moyen de leur dépassement. Chenhall et al (2013) montrent que les données comptables permettent des « productive frictions ». Le budget offrirait 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.

Cette confrontation entre un outil qui contraint et un outil qui habilite a parfois été traitée sous l'angle de la contingence. Différents facteurs de contingence sont révélés : le degré d'incertitude de l'environnement (Thomas 2003), le mode de mise en place du changement, prescrit ou construit (Touchais et Herriau 2009). Ragainne et al (2014) montrent des cas d'outils qui évoluent d'une dimension de contrainte à une dimension d'habilitation et inversement.

1.3 Le choix de la théorie des conventions

Cette recherche d'équilibre, entre d'un côté différents rapports de force et de l'autre des espaces de négociation entre acteur, nous paraît être retranscrite dans la notion de convention. En effet, la théorie des conventions analyse l'action collective par le biais de normes qui coordonnent les représentations et les comportements des acteurs, sans nier les jeux de pouvoir qui peuvent exister dans la généralisation de ces normes. Chiapello et Gilbert (2013) rappellent d'ailleurs que « les outils de gestion apparaissent parfois comme des moyens de diffuser la convention et d'en encadrer l'interprétation » (p.115).

1.3.1 La coordination des acteurs par la convention

La théorie des conventions s'appuie sur l'hypothèse de rationalité limitée (March et Simon 1991). En effet, les limites des capacités cognitives des acteurs se couplent à l'incertitude de l'environnement. Dans ce contexte, les acteurs cherchent des repères pour agir collectivement. La convention permet cette action car elle est « une règle particulière qui coordonne les comportements » (Batifoulier et al 2001, p.13).

Les auteurs ancrés dans cette théorie s'intéressent à la constitution de ces conventions, à leur légitimité et à leur évolution. Dès lors, on ne s'intéresse plus seulement à la rationalité des comportements mais à la rationalisation, soit la façon dont les individus rationalisent, justifient et légitiment leurs pratiques. Amblard (2004) présente l'entreprise « comme un lieu de tensions naturelles entre des logiques contradictoires que les individus s'attachent à réduire au moyen de normes de conduites », qu'on appelle, sous certaines conditions, des conventions. La convention porte une forme de prescription des comportements mais dépasse l'approche critique. En effet, sa force réside dans le fait qu'elle n'est pas obligatoire, qu'elle ne s'impose pas. Elle est convention car « elle suscite l'adhésion d'une population suffisamment vaste pour s'imposer comme la norme » (Amblard 2004, p.14). Si elle ne s'impose pas, les conventions connaissent quand même des phénomènes de « sanctions sociales » en cas de non-respect par les acteurs (Orléan 2004). A la différence de l'approche critique, la théorie des conventions ne se pose pas la question d'une bonne ou d'une mauvaise convention ou d'une autorité qui orienterait cette convention. La convention s'appuie sur les acteurs et les acteurs agissent par rapport à des conventions. Il n'y a pas de « volonté directrice définie » (Gomez 2006, p.231).

1.3.2 Les cadres d'analyse d'une convention

Nous nous appuyerons sur les sept conditions pour pouvoir parler de convention : l'incertitude radicale, la régularité et les cinq conditions lewisiennes (Lewis 1969). Gomez (2006) liste les deux canaux par lesquels une convention se transmet : l'énoncé et le dispositif matériel. Concernant l'énoncé, le chercheur doit étudier le contenu de l'information, ce qui est considéré comme positif, les acteurs adoptant cette convention, et la sanction pour son non-respect. Le dispositif matériel permet l'analyse des techniques de transfert de la convention, par l'analyse des contacts entre acteurs, du rôle de la technologie et du degré d'interprétation des règles.

2 Méthodologie

Dans cette partie, nous présentons les choix méthodologiques, les manières de récolter les données et le contexte de notre cas unique.

2.1 Les choix méthodologiques

Notre recherche s'inscrit clairement dans une approche compréhensive au sens de (Popper 1979). Elle cherche à répondre à la question du comment dans un contexte, sans « mettre en

évidence des lois universelles. » (Dumez 2011, p.49) : Comment l'instrumentation de pilotage des effectifs influence le processus de réduction du volume d'emplois ?

La compréhension d'une situation particulière se fait par le biais d'une étude de cas unique qui vise précisément l'un des trois objectifs de l'étude de cas retenus par Hlady Rispal et Saporta (2002, p.62) : « saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence. »

2.2 La récolte des données

Cette étude de cas unique a un caractère exploratoire « au sens noble du terme (découverte d'un phénomène jusqu'alors peu connu)» (Hlady Rispal et Saporta 2002, p.209). Elle s'appuie sur notre intégration, durant six semaines, au siège parisien d'EtaForm, dans le département Rémunération Paie Emploi, responsable du suivi des effectifs au niveau national. Le matériau se compose de documents très variés, publics ou confidentiels, de 18 entretiens avec des acteurs de l'ajustement des effectifs, de participation à des réunions, d'observations des outils utilisés, et d'observation de différents temps informels. La diversité des sources permet la « triangulation » des données (Dumez 2011, p.49). Les outils ont été le point d'ancrage pour récolter des documents (note de présentation des outils, les outils eux-mêmes, des comptes rendus de réunions, etc.) et rencontrer différents acteurs. Le tout est rassemblé dans un carnet de bord tenu quotidiennement à jour durant toute l'observation.

Nous sommes donc passés d'attitudes d'observateur qui participe au sens de Thiétart (2007) à des attitudes plus classiques d'observation. Cette posture nous a permis d'analyser les faits, de comprendre des discours et d'analyser les relations interpersonnelles en contexte (Peretz 2004) dans le cadre du chiffrage et du suivi quotidien de l'effectif d'EtaForm. L'accès au terrain a été possible par l'intermédiaire du DRH ce qui a forcément eu des conséquences sur les données récoltées, notamment la difficulté à questionner et enregistrer certains contrôleurs de gestion. En effet, certains entretiens n'ont pas pu être enregistrés de par notre place dans l'organisation ou par le refus des acteurs. Par exemple, le contrôleur de gestion Masse Salariale / ETP nous confie : « *Je ne préfère pas avec la RH* », rappelant à cette occasion certaines tensions entre les deux fonctions.

Nous sommes entrés sur le terrain sans être fixés précisément sur le cadre théorique. Nous considérons simplement que les approches institutionnalistes semblaient avoir une résonance dans la pratique. Dans un premier temps, le matériau a été lu avec une « attention flottante » (Dumez 2013). Le concept de convention est alors sorti comme fondamental. Par conséquent, une analyse de contenu a été effectuée sur l'ensemble de ces données en s'appuyant sur un codage théorique.

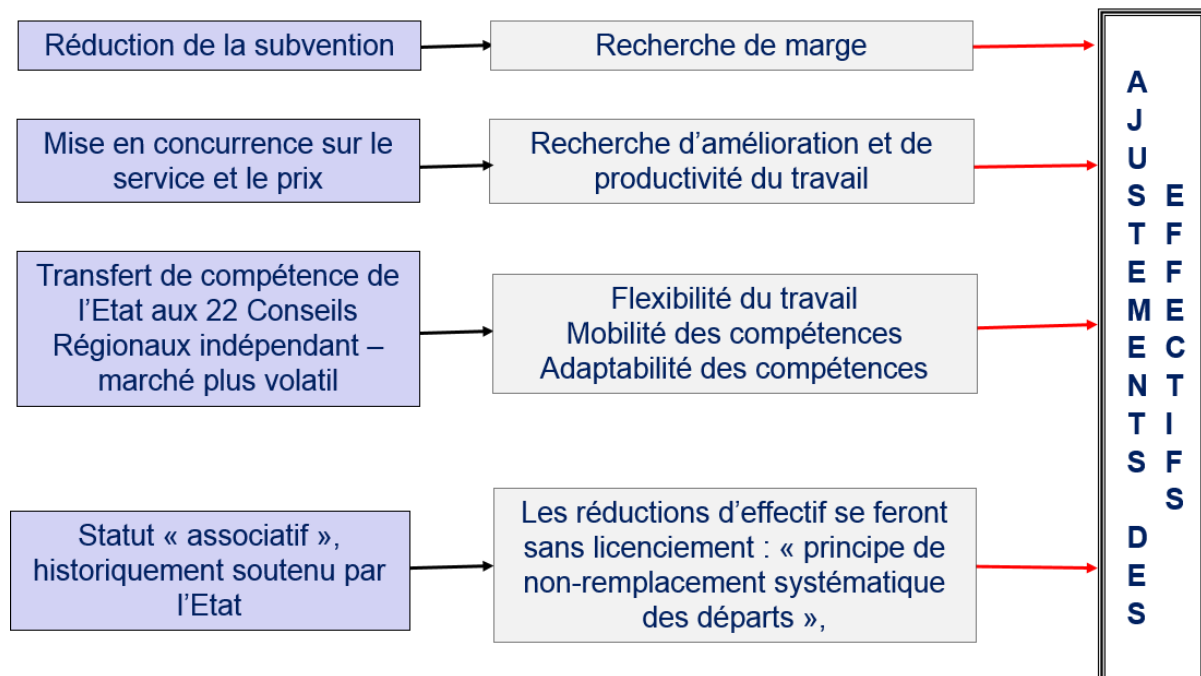
2.3 Un cas unique EtaForm : d'un modèle parapublic à une organisation soumise à la concurrence

EtaForm, est une association agissant dans le secteur de la formation professionnelle pour adultes. Créée en 1949, elle est aujourd'hui le premier organisme de formation qualifiante en France. Avec plus de 200 implantations, EtaForm est présente dans toutes les 22 régions de France et forme 150 000 personnes chaque année, dont 90 000 demandeurs d'emploi et 60

000 salariés. L'organisation interne découle de cette présence nationale et se divise en trois niveaux hiérarchiques : le siège, à Paris, où nous avons effectué notre mission ; les directions régionales qui assurent le lien entre le siège et les centres; et les centres où les formations sont mises en place.

Ce secteur est ouvert, depuis 2009, à la concurrence ce qui représente un bouleversement complet du *business model* de l'association. En effet, avant 2009, l'Etat 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. Dans les cas où le budget était dépassé, EtaForm pouvait négocier une rallonge auprès du Ministère de l'économie. Depuis 2009, EtaForm doit répondre à des appels d'offres, essentiellement des conseils régionaux. Deux conséquences importantes sont à noter. Premièrement, le marché est soumis à la concurrence. Il existe donc des risques sérieux de réduction de l'activité, d'autant que le transfert de compétences au près des conseils régionaux n'a pas toujours été suivi des transferts des mêmes budgets. Ensuite, l'activité est plus instable, ce qui nécessite des adaptations, notamment en termes d'effectifs. En effet, l'activité répond aux besoins des conseils régionaux, exprimés par des appels d'offres dont l'horizon est souvent court. Prenons un exemple. Lorsqu'un conseil régional décide de ne pas reconduire un plan de formation concernant le secrétariat et de lancer une nouvelle offre sur les permis poids lourds, la structure d'EtaForm, jusque-là calibrée pour des formations en secrétariat, est fortement impactée. Avec près de 80% de son personnel en CDI, les enjeux de redimensionnement, de mobilité et d'adaptabilité des compétences deviennent cruciaux. Les conséquences sur le volume d'emplois sont repris dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Les conséquences de la mutation d'EtaForm sur le volume d'emplois



Le bouleversement du marché a particulièrement déséquilibré EtaForm, d'autant plus que ce bouleversement a été, selon les acteurs interrogés, mal préparé. L'activité a reculé dès 2009 avec une offre qui n'a pas été adaptée aux nouvelles exigences du marché (notamment

des mini-lots pouvant répondre aux appels d'offres de chaque région). Au bord de l'état de cessation de paiement, EtaForm lance un premier plan de réorganisation : en 2010, le plan de redimensionnement (PR) est mis en place. Suite à des problématiques de gouvernance (un conflit entre le Président et le Directeur Général) et une situation financière toujours plus difficile, le plan stratégique est abandonné et laisse place au plan de maintien (PM) en 2013. La stratégie d'EtaForm s'inscrit actuellement dans le cadre de ce plan. Les deux plans s'inscrivent dans une même logique au niveau de l'évolution des effectifs. Entre 2009 et 2013, les ETP CDI et CDD sont passés de 10 679 à 8 669. On ne peut pas considérer que cette réduction soit massive, d'autant plus que 916 départs correspondent à un transfert d'activité vers Pôle Emploi. Depuis le début de la restructuration, les licenciements sont exclus. La réduction des ETP s'effectue par le « non-remplacement systématiques des départs » (NRSD) (accentué par une pyramide des âges avec un nombre important de départs en retraite)¹, la maîtrise des contrats CDD et un plan de départ volontaire, principalement au siège.

Notre cas correspond donc à une unité (l'évolution des effectifs) limitée par des frontières (la mise en place des deux plans, de 2009 à nos jours). Il permet d'analyser la manière dont de nouvelles conventions concernant l'évolution des effectifs s'installent en remplacement de celles qui étaient en vigueur avant 2009.

3 Résultats

Nous allons maintenant décrire le matériau récolté. Dans un premier temps, nous présentons la manière de gérer les effectifs avant 2009 en évoquant ce que nous qualifions de logique de subvention.

1. Il s'agit d'une situation dans laquelle les effectifs sont définis par l'enveloppe du ministère public. Le suivi est global. En cas de dépassement, EtaForm négocie une enveloppe supplémentaire. Dès les années 80, cette logique se confronte aux difficultés budgétaires de l'Etat. Plusieurs programmes sont mis en place pour encadrer cette subvention.

Ensuite, nous décrivons les processus en place depuis la mise en concurrence. La restructuration d'EtaForm nous semble répondre à deux logiques : une logique de redimensionnement et une logique de maintien sous pression.

2. La logique de redimensionnement fait suite à une situation de crise. 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. Cette logique est caractérisée, comme nous allons le voir en détail, par une instrumentation basée en majorité sur des ratios, des normes de productivité et des injonctions précisément chiffrées.
3. La logique de maintien de la pression s'installe alors que la situation est loin d'être apaisée. 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

¹ 2600 départs en retraite prévus dans les 10 prochaines années, selon le rapport Syndex sur les comptes de 2013.

dynamique. Les données chiffrées héritées du plan précédent sont toujours utilisées, les contrôles sont formalisés à tous les niveaux mais il semble avoir une place plus importante pour la concertation.

Les deux derniers plans de réorganisation se sont enchaînés 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, même si nous avons fait l'effort de classer les outils principalement dans une seule logique, nous analyserons l'instrumentation de gestion dans son ensemble au regard des deux logiques.

Nous cherchons, comme 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 précieuses 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).

Le tableau 2 reprend les différents outils de gestion observés. Ils correspondent bien à la définition de Moisdon (1997, p.7), dans le sens de « formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être ».

Tableau 2 : Les outils de gestion du chiffrage et du suivi des effectifs à EtaForm

	Plan de Redimensionnement	Plan de Maintien
Chiffrage de l'effectif	CTPVO ²	Budget d'effectif
Suivi de l'effectif	Suivi Direction de la production	Business Revues
Validation d'un recrutement	CVR ₁ ³	CVR ₂

² CTPVO : Comité Technique de Préparation à la Validation des Organisations, organe mis en place lors du Plan De redimensionnement pour accompagner les régions dans la réorganisation et l'optimisation de leur organisation, particulièrement sur le nombre d'effectif

³ CVR : Comité de Validation des Recrutements : Ce comité reçoit et valide les demandes de recrutements des régions, CDI, CDD et intérim pour la version 1 (CVR₁), puis seulement CDI pour la seconde version (CVR₂).

3.1 La logique de subvention

3.1.1 Le financement étatique

EtaForm intervient dans la formation des adultes. Cette mission 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. », directeur du département Rémunération Paie Emploi

Au niveau interne, le suivi se fait une fois par an. En cas de dépassement du budget alloué, une région doit expliquer, sans que cela n'entraîne forcément des réajustements directs. Les évolutions majeures sont orchestrées par l'Etat. Par exemple, en 1970, le gouvernement annonce la fermeture de plus d'une centaine de sections de formations entraînant 150 licenciements. Le dossier de presse effectué sur notre cas montre clairement les injonctions régulières faites à l'EtaForm pour 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 »⁴.

3.1.2 Les premiers programmes de cadrage

Cette pression dispensée tout au autant par l'Etat, confronté à des problématiques budgétaires, que par les organisations patronales, se traduit par le premier contrat d'objectifs mis en place 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 la productivité. En contrepartie, l'Etat s'engage à donner des moyens à EtaForm. Les partenaires sociaux critiquent majoritairement la démarche et insistent sur les effets néfastes de la menace qui pèse sur l'organisation. En effet, le secrétaire d'Etat a clairement exprimé son souhait de lier l'attribution des subventions en fonction des résultats atteints.

Dès 2004, la loi sur les responsabilités locales permet d'être informé des futures évolutions (régionalisation et mise en concurrence). Avec le développement des injonctions de Bruxelles concernant la mise en concurrence, plusieurs articles évoquent toutes les conséquences possibles de ces évolutions. Cet environnement pousse EtaForm à se reformer. Le débat est vif sur les options qu'EtaForm doit choisir.

⁴ Article de presse, Les Echos, 4 mars 1992, « Dominique de Calan: « Un préalable, de meilleurs indicatifs de gestion » »

Un premier plan de réorganisation est lancé en 2004. Ce « programme fonction support » a pour objectif de réduire l'effectif de 600 ETP. La majorité est faite par le biais de dispenses d'activité, qui ont pour but, même si elles sont très onéreuses, de préparer l'organisation à maintenir l'activité avec moins d'effectifs.

3.2 La logique de redimensionnement

La mise en concurrence intervient le 01 janvier 2009. Même si cette évolution était connue, les acteurs internes considèrent que EtaForm était mal préparé. L'organisation est sommée de mettre en place un plan de restructuration. Il comprend un volet effectif important qui s'accompagne de plusieurs processus : le Comité Technique de Préparation à la Validation des Organisations, un tableau de bord par centre et par région, et un Comité de Validation des Recrutements.

3.2.1 Détermination du sureffectif dans le cadre du Plan de Redimensionnement (PR)

Le PR est construit par le directeur général avec une participation importante d'un cabinet de consultants. Les documents de présentation présentent des cibles très précises d'effectifs liées à chacun de ces objectifs. Ainsi, nous pouvons y lire :

Dans le projet de plan finalisé, les détails sont très précis. Le plan insiste sur les

« Les variations d'effectifs prévues par le Plan de Redimensionnement sont ambitieuses et nécessitent un pilotage fin. [...] Le PR prévoyait une réduction de -507 ETP, via un gain de productivité de 10% d'ici 2014 par alignement de toutes les régions sur une norme minimale. »

différentiels de productivité (défini ici par un ratio Chiffre d'affaires/formateur) entre domaines d'activité et entre régions. Il fournit des éléments chiffrés par catégorie de personnel :

Pour le personnel de restauration :

« 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) »

Pour le personnel des fonctions support :

Dans 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€ »

Pour le personnel du siège :

Concernant les fonctions supports, il s'agit d'une analyse de terrain :

La baisse des effectifs est ici prévue 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). Un tableau récapitulatif montre l'impact de ces gains sur l'effectif, à l'ETP près.

« Cette norme, permettant de dimensionner les ressources (en ETP) nécessaires à ce processus, résulte à la fois d'entretiens internes avec les opérationnels, et d'une analyse détaillée portant sur 15 centres pilotes jugés performants. »

Comité Technique de Préparation à la Validation des Organisations

Les normes de productivité sont développées plus précisément encore dans le cadre du CTPVO (Comité Technique de Préparation à la Validation des Organisations). Suite au plan stratégique, le directeur général demande à toutes les régions de proposer un nouveau dimensionnement de leur région. Ce dimensionnement doit s'inscrire dans le cadre du plan, avec notamment une réduction conséquente des effectifs. Le CTPVO est donc créé pour suivre ce processus de manière très précise. Dans un calendrier défini, les régions doivent préparer une proposition d'organisation qui est ensuite débattue avec le comité avant de figer la version définitive. Pour accompagner les régions, un long document leur est transmis. Nous avons repris quelques « indicateurs de dimensionnement » donnés aux régions.

Document 1 : Synthèse de quelques indicateurs de dimensionnement [EtaForm] Région pour les effectifs cibles 2014

Branche	Poste/fonction	indicateur de dimensionnement
RH	Equipe DR	2 ETP si région < 300 ETP 3 ETP si région entre 300 et 600 ETP 4 ETP si région > 600 ETP

Commercial	Assistant Commercial	1 ETP pour 8M€ de CA Région
Relation Client-Stagiaire	Manager Sécuration des Parcours	1 ETP pour 3200 entrées stagiaires DE, en redéploiement des effectifs Manager de Formation en place
	Accueillir	1 ETP si le campus > 800 entrées (tout confondu)
Exploitation	Cellule de gestion de production régionale	1 ETP pour 600 000 HTS
	Ingénierie pédagogique et de formation	1 ETP pour 50 formateurs (CDI et CDD)

L'annexe 7 donne des détails :

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. »

L'annexe 8 va même jusqu'à préciser les cibles par région.

Document 2 : Cibles par région dans le cadre du Plan de Redimensionnement

	Effectifs 2009	cibles indicateurs affinés et écart			RAPPEL DES CIBLES DU PLAN STRATEGIQUE	
		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%		
					FORMATEURS	
						-507
					OFFICE	
					Hébergement	-47
					Restauration	-41
					Achats	-81
					Patrimoine	-68
					Compta Paie	-94
					Total	-331

Effectifs 2009

ETP CDI moyens 2009 rémunéré

D'après **le responsable du comité**, la démarche CTPVO a pour but de permettre aux régions de rentrer dans ces cibles. Ce responsable va plus loin :

« Les indicateurs, c'était de dire, qu'est-ce qui nous paraît raisonnable, jouable, tolérable, possible, et est-ce c'est cohérent avec le plan stratégique. Y a peut-être quelques indicateurs qui étaient forcés pour être conformes à la cible nationale. »

« 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. »

En se basant sur les indicateurs présentés précédemment, les directeurs de région venaient présenter leur nouveau schéma d'organisation devant le CTPVO.

« Après on demandait 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. », le responsable du CTPVO.

3.2.2 Le suivi des effectifs dans le cadre du Plan de Redimensionnement

Depuis qu'EtaForm a décidé de maîtriser ses effectifs, il fallait mettre en place un système de contrôle. Cette mission est confiée à la Direction de l'Exploitation. Ce service met alors en place des indicateurs pour pouvoir comparer les régions, les centres et les domaines d'activité entre eux. Différents indicateurs sont choisis : la marge sur coût direct (appréciation de la performance par centre); le coût direct unitaire (ce que coûte une heure de production) ; la productivité (calculée par le ratio HTS⁵/formateur). Il est demandé à chaque région de faire remonter ces indicateurs par le biais d'un tableau de bord. Il est constitué de cinq onglets : RH, pilotage, production, programmation, gestion des conventions et facturation. Chaque onglet propose une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Suivant les résultats transmis par la région, un onglet récapitulatif « profil du centre » (ou de la région) propose un carton de couleur par onglet. Le carton signifie que les indicateurs doivent alerter. Des commentaires ainsi que des pistes d'amélioration sont présentés. 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.»,
ex-directrice adjointe de la direction de l'exploitation.*

⁵ Heure travaillée stagiaire : Cela correspond à l'unité d'œuvre de base d'EtaForm, il s'agit d'une heure d'un stagiaire. Si une formation dure 1 heure avec 10 stagiaires, elle correspond à 10 HTS.

Comité de Validation d'un Recrutement (CVR 1 et 2)

Ce processus est le parfait exemple qu'on ne pourrait pas classer dans une seule logique. En effet, il a évolué à mesure qu'EtaForm passait d'une logique de redimensionnement à une logique de maintien sous pression. Nous choisissons de le présenter maintenant pour introduire la transition entre les deux logiques.

Dans le cadre du PR, la volonté de réduire les effectifs est clairement affichée, avec notamment le principe de « Non-Remplacement Systématique des Départs ». Le CVR₁ est l'outil de gestion qui accompagne ce principe. Il s'agit d'un comité qui gère les demandes de recrutement des régions. Ce comité a connu trois versions, de par ses attributions (de tous les contrats CDI-CDD-Intérim en 2010, le comité ne se charge plus que des CDI à partir d'avril 2014).

Jusqu'en avril 2014, la volumétrie est très importante (de l'ordre de 100 demandes par semaine, parfois jusqu'à 250) sur 50 semaines, ce qui nécessite des réunions hebdomadaires. Chaque cas est analysé par rapport à l'argumentaire transmis et au budget de la région.

L'ancienne directrice de l'exploitation constate :

« 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 différemment, je peux... »

Document 3 : Extrait d'une fiche de demande de recrutement pour un formateur

Nb de postes de travail du GRN sur le centre à la date de la demande :

Performances GRN Centre	N-1	Prév. N	Performances Centre	N-1	Prév. N
Marge sur coûts directs %			CA campus (K€)		
Résultat GRN (en K€)			Dont K€ marché privé		
CA du GRN (en K€)			EBE		
CA marché privé (en K€)			Performances GRN en région	N-1	Prév. N
Dépendance au Cons. Rég %			HTS / Formateur		
HTS/Formateur (HTS)			CA GRN (en K€)		
			MCC GRN : (%)		

Sur certaines catégories de personnel, les ratios de référence sont inscrits dans la fiche. L'analyse des fiches pour le personnel de structure montre que pour ces personnels, il n'y a pas de référence à des ratios. Cela confirme bien que pour la main d'œuvre indirecte, l'approche par ratio est plus difficile à mettre en œuvre. Le document se termine par une liste de questions posées aux régions. Elles traitent de réorganisation de l'activité, d'allocation des ressources humaines, d'organisation technique et de compétence. Ces questions relèvent plus de référents RH.

« On n'allait pas forcément voir s'ils le faisaient mais on leur posait la question, c'était plutôt un guide pour eux. », ex-directrice de l'exploitation

Une fois la fiche remplie, le comité devait statuer sur la demande. Dans un document confidentiel précisant le principe de Non-Remplacement Systématique des Départs, les éléments d'arbitrage sont présentés :

« Les éléments retenus par le [CVR₁] 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 domaine d'activité), 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 »

« 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 CA supplémentaire, c'est une analyse stratégique, c'est facile de décider. Est-ce que ça nous rapporte ou pas ? Mais dans le cas de remplacement pour absence : on se base plus sur les ratios (productivité, coût direct, le nombre de formateurs dans la région). », explique l'ex-directrice adjointe de l'exploitation

Tous les avis sont présentés au DRH qui signe l'arbitrage final. Plusieurs arbitrages sont possibles : Refus ; Recrutement interne ; Recrutement externe. L'accord pour un recrutement externe est plus difficile à avoir. D'après le chargé de la gestion du CVR, il y a très peu de refus. La marge de manœuvre est plutôt sur le décalage des recrutements.

L'ancienne directrice adjointe de l'exploitation nous confie :

« Pendant un mois ou deux, on a eu des demandes vraiment farfelues. [...] 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. Ca a râlé... »

« Tout ça, pour aboutir, au moment où je suis parti 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 [CVR₁] est supprimé, nous, on va continuer à faire ça. »

« On était vraiment dans une logique de formation des managers sur la gestion de la masse salariale. »

En effet, un **DRH de région** nous confirme que des comportements sont désormais anticipés. Il s'exprime dans le cadre du CVR₂ mais la problématique est similaire :

« 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. »

Ce dispositif a été largement critiqué par les directions régionales car il était très contraignant : le CVR₁ encadrait toutes les demandes du CDI à l'intérim. Il arrivait au DRH national de transmettre des notes au comité pour accepter plus de recrutements ou à certaines périodes tendues pour mettre un frein. Depuis le 01 mars 2014, la direction a souhaité responsabiliser les régions en mettant en place le CVR₂. Les régions récupèrent la main sur

les CDD. Les directeurs régionaux et les DRH Région sont donc garants du budget convenu avec le DG. Pour les CDI, le processus reste similaire au CVR₁.

Nous avons eu accès à un document de validation. Ce document liste donc toutes les demandes CDI, en donnant les principales informations sur chacune des demandes (région demandeuse, centre, famille professionnelle, domaine d'activité concerné, emploi, type de contrat, etc.). Les différents avis des acteurs y sont reportés : la région, la famille professionnelle et le DRH. La place des données chiffrées y est importante pour justifier ou non le besoin d'un ETP. Les argumentaires trop lacunaires sont rejetés systématiquement.

« Pour les formateurs, la direction de l'exploitation a des données très objectives. Ils sont capables de sortir les résultats précis par DA. » « 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 de HTS (base comptable), le CA, la productivité (HTS/formateur, CA/formateur). », nous confie un responsable de la direction de l'exploitation

Côté RH, le DRH bloque très rarement les demandes, **selon le chargé de la gestion du CVR₂** (service RH) :

« La DRH ne peut pas arbitrer sur tous les métiers, on ne connaît pas le métier. C'est plutôt la famille professionnelle. »

Le niveau des accords dépend aussi de la période de l'année, comme nous le confie **le chargé du CVR₂**.

« 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. »

Dans cette partie, nous avons décliné la logique de redimensionnement. Dans un contexte tendu où la survie de l'organisation est en jeu, EtaForm a mis en place une instrumentation de gestion permettant de contrôler les évolutions de l'effectif. Elle se traduit par un comité qui travaille sur le redimensionnement des effectifs en région et d'un organe de contrôle de tous les recrutements (CDI, CDD et intérim). Cette instrumentation a pesé sur l'organisation, ce qui a poussé EtaForm à souscrire à une seconde logique : la logique de maintien sous pression. Il s'agit ici de s'appuyer sur la logique de redimensionnement, notamment les ratios mis en place, mais d'y ajouter plus de marge de manœuvre pour les acteurs. Nous avons déjà vu que cela se traduisait dans l'outil de validation des recrutements. La partie suivante nous permet de présenter d'autres illustrations de la logique de maintien sous pression.

3.3 La logique de maintien sous pression

Acculé par une situation financière très délicate, et des problèmes de gouvernance, EtaForm change de direction. Le nouveau président, mieux accepté en interne, lance le plan de maintien (PM). Sur le volet effectif, il s'appuie sur des outils déjà existants (construction du budget) et en formalise plus précisément d'autres (tableau de suivi par région).

3.3.1 *La construction du budget d'effectif et son suivi dans le cadre du Plan de maintien*

La construction de la cible d'effectif se décompose en plusieurs étapes : les accords pool bancaire – CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle) ; le cadrage du DG ; la préparation de la réunion de contractualisation ; la réunion de contractualisation ; le suivi de la cible durant l'année.

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 prochaines années. D'après le *directeur financier*, ces accords ne comportent pas de références formelles aux effectifs.

« 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. »

Le *DAF* nous explique la démarche qu'il a suivi avec le DG.

« 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 DG 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 charge 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. »

Le cadrage du DG

Le **DG** transmet à chaque DR un premier cadrage ETP moyen annuel dans des mails datés du 21 octobre 2013. 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.

Préparation des réunions de contractualisation

Les réunions de contractualisation sont des réunions dans lesquelles chacune des régions et le siège négocient les budgets. Pour la préparer, les directions régionales construisent leur proposition de budget qu'elles viennent confronter à la cible donnée préalablement par le DG. Les équipes régionales (parfois toute l'équipe de direction de la région ; parfois simplement le directeur régional et le contrôleur de gestion) prévoient l'activité en se basant sur les marchés déjà gagnés, et des probabilités concernant les appels d'offres en cours. Ensuite, les régions utilisent des ratios cibles (HTS / ETP formateur⁶ ; nb de chargé de clientèle / CA ; etc.) qu'elles ajustent au regard des grands équilibres financiers. Ces ratios proviennent du PR.

Un **DRH de région** confirme :

« On part d'une activité et on utilise les « ratios schwartiens » [référence au responsable du CPTVO]. En gros, c'est 15000 HTS par formateur. Ça peut changer par domaine d'activité. Après, c'est une règle de 3. Pour les structures, on fait X heures, c'est X administratif, c'est du contrôle de gestion.

Lorsque la cible est définie, les représentants de la région vont présenter leur copie au siège. Chaque acteur joue un rôle défini : au niveau du siège, le DG et le contrôle de gestion sont les deux acteurs principaux. Le DG challenge à la baisse les régions en s'appuyant sur les ratios couramment utilisés (CA/effectif ; effectif structure / effectif global). Le contrôle de gestion a préparé le dossier antérieurement et l'analyse en se focalisant sur l'évolution de la masse salariale et des ETP. Notons que la DRH est quant à elle absente de ces réunions. La phase de négociation est décrite par le **DR 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. »

⁶ Ces « normes de production » peuvent être différentes par domaine d'activité

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 PM, s'il garde une place importante pour la réduction contrainte, a ouvert la voie à une négociation plus souple.

Le suivi des effectifs en région et au siège

Les outils ont évolué au cours du temps. Avant avril 2012, le suivi des effectifs s'effectue par des fichiers Excel. Selon les acteurs, le processus est lourd et ne se fait qu'une fois par an. Depuis avril 2012, SimuRH a été implanté. L'outil développé en partenariat avec un prestataire externe offre beaucoup de fonctionnalités très différentes. Si on se limite au suivi des effectifs, SimuRH permet aux régions de suivre les ETP, la masse salariale et tous les éléments de sa composante. Le suivi des effectifs se fait désormais toutes les six semaines par les DRH et les contrôleurs de région.

Le siège porte aussi un regard sur les effectifs de la région dans le cadre des *business reviews*. Elles sont organisées par le DG toutes les six semaines. Avant, le suivi des effectifs était fait sur les ETP globaux nationaux. Désormais, le service RH transmet le document de suivi par région. Le document 4 en est un extrait :

Document 4 : Tableau de suivi des effectifs par région utilisé aux *Business Reviews*

mensualisation par région ETP 2014		Total Budget annuel	Total Réalisé à date	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	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	55	50	51	53	54	58		
	CDI	239	221	224	222	222	222	222		
AQUITAINE	Total Contrat	290	294	294	299	294	294	290		
	CDD	29	40	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	25	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 directeur du département Rémunération Paie Emploi alerte les DRH régions. Le contrôleur de gestion, chargé spécifiquement des ETP et de la masse salariale ont aussi le devoir d'alerter le DG en cas de dépassement. Le suivi des effectifs a d'ailleurs une place importante dans l'évaluation des directeurs régionaux. Le « respect du plafond ETP moyens annuels » est le troisième des six indicateurs d'évaluation.

Dans cette partie, nous avons présenté la logique de maintien sous pression. Elle comporte une sorte de paradoxe. D'un côté, elle consiste à formaliser des outils de suivi plus réguliers, des moyens de contrôle plus strictes et les sanctions mieux formalisées. D'un autre, elle 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 possibilité pour argumenter l'exception.

4 Discussion

Nous analysons notre matériau en nous appuyant largement sur la théorie des conventions. EtaForm intervient bien dans un contexte d'incertitude, dans le sens de futur non probabilisable. L'ajustement des effectifs est un agrégat de décisions qui doivent être prise régulièrement par les acteurs. Les deux premières conditions pour parler de convention, l'incertitude et la régularité, sont donc réunies.

Nous présentons la convention initiale qui est en place durant la logique de subvention (4.1). Ensuite, et c'est sur cela que nous insisterons, nous analysons le remplacement de cette convention par la convention comptable (4.2). Après l'avoir identifiée précisément, nous nous focalisons sur l'évolution de sa morphologie (4.3).

4.1 Convention initiale et suspicions de conventions

Dans la logique de subvention, l'énoncé de la convention traitant de l'effectif pourrait s'exprimer ainsi : « nous recrutons ce que nous avons besoin pour assurer notre mission de service public ». Cette convention se formalise dans l'autonomie laissée aux régions pour recruter et dans la possibilité d'EtaForm a négocié une rallonge avec Bercy. En interne, le suivi des effectifs est alors très global.

Le dossier de presse révèle, dès les années 1990, des « suspicions de conventions », au sens de Gomez (1994), c'est-à-dire des informations qui tendent à remettre en cause la convention. Tous appels des gouvernements, puis du patronat, peuvent être analysés comme des éléments exogènes qui ont participé à la remise en cause de cette convention initiale.

4.2 L'identification de la convention comptable

Entrons maintenant dans le cœur de notre analyse : les conventions en place dans les outils qui accompagnent le plan de redimensionnement et le plan de maintien. L'analyse nous permet d'identifier une convention principale concernant l'ajustement des effectifs. Cette convention, que l'on appellera convention comptable des effectifs, peut se distinguer en une convention de jugement et une convention de comportement. La première porte l'énoncé suivant : « une structure allégée, avec moins d'ETP est mieux qu'une structure plus étoffée ». La seconde pourrait s'exprimer comme « nous devons diminuer les effectifs ».

Nous affirmons qu'une convention comptable existe après avoir validé les conditions présentées par Gomez (1994). L'explicitation du contexte ont déjà permis de valider les hypothèses d'incertitude radicale et de régularité. Reprenons les cinq conditions de Lewis

(1969) : 1) Chaque acteur 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 convention alternative ; 5) L'information sur le jeu est partagée : notion de « common knowledge » (Dupuy et al. 1989). Le matériau fournit les éléments pour les valider.

Ces conventions se transfèrent par le biais de différents dispositifs matériels. En effet, tous les outils de pilotage des effectifs s'appuient sur des données comptables : les notions d'ETP et de masse salariale, les normes de productivité par catégorie de personnel (nombre d'entrée stagiaires/secrétaire, nombre de formateurs / gestionnaire de formation, nombre de repas/jour/personnel de restauration, etc.), les ratios chiffre d'affaires par formateur, heures stagiaires/ETP, chiffre d'affaires/ETP, etc. Ces dispositifs sont largement standardisés, la convention a donc un niveau de complexité assez bas, ce qui lui permet de se diffuser facilement.

Chacune de ces conventions a un rôle. La convention de jugement permet de coordonner les représentations des acteurs car, par son biais, les acteurs intègrent l'urgence de la problématique financière d'EtaForm. La convention de comportement a un rôle de coordination des décisions. En effet, alors que les différentes fonctions, ainsi que les différents niveaux de l'organisation, ont des intérêts différents concernant le pilotage des effectifs, l'utilisation de cette convention comptable permet à tous les acteurs de s'aligner sur la politique de réduction du volume d'emplois. Ces conventions sont soumises à des épreuves qui leur permettent d'être ancrées durablement. Une épreuve est un « dispositif social » à l'issue duquel un « jugement est émis » (Boltanski et Thévenot 1991). Le passage devant le comité CTPVO ou la réunion de contractualisation ont sont des exemples.

Le non-respect de la convention entraîne plus ou moins systématiquement une sanction. Ces sanctions formelles, qui s'appuient largement sur des ratios, se sont diffusées dans l'organisation, de telle sorte que tous les acteurs ont intériorisé les normes à leur niveau. Plusieurs exemples peuvent être donnés. Le respect des effectifs prévus par le budget est un des six indicateurs donnés par le DG aux directeurs de région, ce qui joue sur la rémunération individuelle. Le fait de demander un recrutement avec un ratio jugé trop bas entraîne souvent le refus de la demande. La convention comptable s'est installée progressivement par un processus de « circularité » de la convention (Pichault et Nizet 2013). En effet, le lien entre convention et comportement ne va pas que dans un sens. Par exemple, à force que les demandes de recrutement soient rejetées par manque d'argumentaire comptable, les acteurs intègrent le contenu de la convention.

En présentant la convention comptable comme celle qui s'impose, nous serions tentés de nous orienter vers une approche critique qui reprocherait au contrôle de gestion d'être une fonction dominatrice qui ferait régner sa loi sur les autres. Dans le cas EtaForm, il n'en est rien. Chaque service utilise cette convention comptable, même à l'intérieur d'outils qui lui sont propres. Les outils mis en place par le service RH n'en sont qu'un exemple. Ces conventions semblent être admises par les acteurs des différentes fonctions. Bien que les acteurs soient conscients des limites de ces conventions, ils s'en servent comme instrument de légitimation de leur action. Ainsi, ces conventions, en plus de coordonner les représentations et les comportements, permettent aux acteurs de justifier leurs actions auprès des autres. Cela est possible car ces conventions sont admises par tous.

Si tous les acteurs acceptent ces conventions, c'est aussi parce que leur utilisation permet des marges de manœuvre. A ce titre, le passage de la logique de redimensionnement à la logique de maintien sous pression a entraîné une évolution de la convention comptable.

4.3 Évolution de la convention comptable

« La convention est stable, mais elle n'est pas figée. » disait Gomez en 1994 (p.96). La convention comptable qui s'est installée à EtaForm après la mise en concurrence a évolué au cours de la restructuration. Nous nous focalisons sur l'évolution du degré de marge de manœuvre des acteurs. En effet, le plan de redimensionnement fixait des cibles précises, fournissait des ratios, encadrait chaque demande de recrutement. Cette situation a créé des tensions avec les partenaires sociaux et avec les régions. Le plan de maintien, s'il est toujours basé sur les ratios créés durant le plan de redimensionnement, laisse plus de place à la négociation. Plusieurs exemples peuvent être avancés. Les réunions de contractualisation restent des moments où les régions peuvent argumenter des exceptions. Au niveau des recrutements, les régions ont récupéré l'autonomie sur les CDD et l'intérim. Plus proche du terrain, ils sont mieux informés lorsqu'un recrutement, bien que les ratios ne le justifient pas forcément, est pertinent. Les acteurs expriment leur satisfaction face à ces évolutions. Elles permettent de maintenir la convention comptable comme une convention tenable.

5 Conclusion et perspectives

L'analyse des données a permis de mettre en évidence l'utilisation de conventions comptables dans le cadre d'une politique de réductions du volume d'emplois. L'effectif, appréhendé par le biais de données comptables, est considéré comme une charge, qui doit donc être réduite ou flexibilisée. Cette approche sert de base à deux conventions comptables. La première est une convention de jugement qu'on pourrait exprimer ainsi : « une structure allégée, avec moins d'ETP est mieux qu'une structure plus étoffée ». La seconde est une convention de comportement qui conduit les acteurs à réduire les effectifs. Ces énoncés sont portés par des dispositifs matériels (des ratios, des intitulés, des outils de gestion, etc) qui permettent le transfert de ces conventions. Nous avons identifié des rôles différents et complémentaires à ces deux conventions comptables. Tout d'abord, la convention de jugement permet de coordonner les représentations des acteurs en faisant intégrer aux acteurs l'urgence de la problématique financière d'EtaForm. Ensuite, la convention de comportement a un rôle de coordination des décisions. En effet, alors que les différentes fonctions, ainsi que les différents niveaux de l'organisation, ont des intérêts différents concernant le pilotage des effectifs, l'utilisation de conventions comptables permet à tous les acteurs de s'aligner sur la politique de réduction du volume d'emplois. Les outils de gestion portent ces conventions et peuvent donc être considérés comme des techniques privilégiées de transfert de ces conventions.

Comme nous l'avons vu, la convention comptable n'est pas une norme, définie par le contrôle de gestion et imposée de manière autoritaire aux autres acteurs. Chaque service l'utilise, même à l'intérieur d'outils qui lui sont propres. Les outils mis en place par le service RH n'en sont qu'un exemple.

Si tous les acteurs acceptent cette convention comptable, c'est aussi parce qu'elle a su s'adapter. Nous avons décrit l'évolution qu'a connue la convention entre les plans de restructuration, particulièrement au niveau du degré de marge de manœuvre des acteurs. Cette marge de manœuvre a permis à chaque acteur de concilier la convention comptable et ses intérêts propres.

En s'appuyant sur la théorie des conventions dans le cadre d'une politique de réduction des effectifs, cet article met en lumière les conventions comptables qui, à l'inverse de ce qu'une partie de la littérature critique a mis en avant, ne sont pas imposées à un groupe mais bien portées par l'ensemble des acteurs de l'organisation. A ce titre, elles sont donc bien des règles qui permettent à des acteurs aux intérêts différents de se coordonner. Le cas illustre le remplacement d'une convention initiale par une convention comptable et l'évolution de cette dernière afin de permettre l'adhésion de tous les acteurs. En effet, la convention comptable suit deux logiques. La première correspond à une période de fortes contraintes dans laquelle des ratios financiers ont été utilisés de manière stricte. Puis, la seconde est une période de maintien de la pression dans laquelle la négociation a une place plus importante.

Bien que la recherche s'appuie sur un seul cas, nous pouvons déplorer une certaine dispersion des données. En effet, le pilotage des effectifs est géré par différents services et à différents niveaux de l'organisation. La densité de l'information a empêché de questionner tous les acteurs sur leur utilisation particulière des outils. Des compléments permettraient d'affiner l'analyse des marges d'interprétation des conventions par les acteurs. Enfin, la spécificité du contexte, et particulièrement le choix politique de ne pas recourir à des licenciements, a des impacts importants sur les processus mis en oeuvre. Choisir un cas avec licenciements permettrait d'analyser l'utilisation des conventions dans un contexte plus tendu.

6 Bibliographie

- Amblard, M. 2004. « Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle ». *Comptabilité Contrôle Audit*, n° numéro spécial (juin): 47-68.
- Baraldi, L., et J. -F Troussier. 1998. « Le calcul des effectifs : Quelques exemples dans l'industrie ». *Travail et emploi*, n° 77: 53-65.
- Batifoulier, P., O. Favereau, et F. Eymard-Duvernay. 2001. *Théorie des conventions*. Édité par Centre national de la recherche scientifique. 1 vol. Paris, France: Economica.
- Beaujolin, R. 1997. « De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs? ». Thèse doctorat, École polytechnique (Palaiseau, Essonne).
- , 1999. *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Partage du savoir. Grasset / Le Monde.
- Beaujolin-Bellet, R., et G. Schmidt. 2012. *Les restructurations d'entreprises*. 1 vol. Repères. Paris, France: la Découverte.
- Berry, M. 1983. *Une technologie invisible ? : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris: Centre de recherche en gestion.
- Boltanski, L., et L. Thévenot. 1991. *De la justification: les économies de la grandeur*. 1 vol. NRF essais. Paris, France: Gallimard.
- Besson, M., H. Löning, et C Mendoza. 2004. « Les directeurs commerciaux face au processus budgétaire. » *Comptabilité Contrôle Audit* 10 (2): 125-53.
- 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.
- Chiapello, E., et P. Gilbert. 2013. *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. 1 vol. Grands Repères. Paris, France: la Découverte.
- Colasse, B. 2008. « La comptabilité comme instrument de modélisation de l'entreprise ». In *Le management : fondements et renouvellements*, 358. Sciences humaines Éd.
- Crozier, M., et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris, France: Éd. du Seuil.
- Colasse. 2011. « La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle ». *Comptabilité, Contrôle, Audit* 1 (Tome 17): p.157-74.
- DiMaggio, P. J., et W. W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American sociological review*, 147-60.
- Dumasy, W. 1999. *Méthodes de calcul des effectifs et régimes de recherche de productivité*. Cahier Travail et emploi. la Documentation française.
- Ezzamel, M. 1994. « Organizational Change and Accounting: Understanding the Budgeting System in its Organizational Context ». *Organization Studies* 15 (2): 213.

- Foucault, M. 1975. *Surveiller et punir : naissance de la prison*. 1 vol. Bibliothèque des histoires, ISSN 0768-0724. Paris: Gallimard.
- 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* Tome 18 (3): 67-95.
- Gilbert, P. 1998. *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*. Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing. Paris: Economica.
- Gomez, P.Y. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. 1 vol. Recherche en gestion 1994. Paris, France: Economica.
- Gomez, P.Y. 2006. « Informations et conventions. Le cadre du modèle général ». *Revue française de gestion* 32 (160): 217-40.
- Hlady Rispal, M., et B. Saporta. 2002. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. 1 vol. Perspectives & marketing. Bruxelles, Belgique: De Boeck université.
- Hopper, T., et N. Macintosh. 1993. « Management accounting as disciplinary practice: the case of ITT under Harold Geneen ». *Management Accounting Research* 4 (3).
- Hopwood, A. G. 1972. « An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation ». *Journal of Accounting Research* 10 (3): 156-82.
- Hoskin, K. W., et R. H. Macve. 1986. « Accounting and the examination: A genealogy of disciplinary power ». *Accounting, Organizations and Society*, Special Issue Accounting, Knowledge Power, 11 (2).
- Huault, I. 2008. « Les approches critiques en management ». In *Le management : fondements et renouvellements*, 358. Sciences humaines Éd.
- Lewis, D. K. 1969. *Convention: a philosophical study*. Oxford, Royaume-Uni: Blackwell.
- March, J.G., et H.A. Simon. 1991. *Les organisations*. 2ème Ed. Paris: Dunod.
- Martory, B. 2009. *Contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. Vuibert gestion.
- . 2010. *Tableaux de bord sociaux*. Entreprise & carrières. Liaisons.
- Miller, P., et T. O'Leary. 1987. « Accounting and the construction of the governable person ». *Accounting, Organizations and Society* 12 (3): 235-65.
- Moison, 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.
- Orléan, A. 2004. *Analyse économique des conventions*. 1 vol. Quadrige. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Pichault, François, et Jean Nizet. 2013. *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris, France: Éd. Points, DL 2013.
- Popper, K. R., et T. Adorno. 1979. « La logique des sciences sociales ». In *De Vienne à Francfort : la querelle allemande des sciences sociale*, Complexe, 75-90.

- 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.
- Rousseau, T. 2006. « La charge de travail : faire face aux nouvelles exigences ». *Travail et changement*, n° 307 (avril): 2-15.
- Thiéart, R.A. 2007. *Méthodes de recherche en management*. 1 vol. Gestion sup. Paris, France: Dunod.
- 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.
- Zarifian, P. 1990. *La nouvelle productivité*. 1 vol. Logiques économiques. Paris, France: Éd. l'Harmattan.

7 Annexe

Tableau 1 - Liste des entretiens durant les six semaines

Fonction	Enregistrement	Durée
DRH		2 h
Responsable Département Rémunération Paie Emploi	X	1 h 45
RH Suivi des effectifs	X	1 h 30
RH Suivi des effectifs	X	1 h
Responsable Gestion des besoins de recrutement	X	50 min
Responsable Revues RH	X	1 h
Contrôle de gestion Siège	X	40 min
Contrôle de gestion Siège - Masse salariale / ETP		1 h
DAF		30 min
Directrice Relation Stagiaire	X	1 h
Directrice Stratégie Numérique / Ancienne Directrice de l'Exploitation	X	45 min
Direction de la Formation	X	1 h 15
DRH Bretagne	X	25 min
Contrôleur de gestion Ile de France		45 min
DR Ile de France	X	55 min
DRH Ile de France		20 min
DRH Basse Normandie		25 min
Responsable Plateforme Itinérant		30 min
Directrice Plateforme Nationale Appels d'offres		1 h