



HAL
open science

Le pilotage des effectifs : Une lecture conventionnaliste de la coordination entre fonctions contrôle de gestion et RH

Salomon Bernier-Khedache

► **To cite this version:**

Salomon Bernier-Khedache. Le pilotage des effectifs : Une lecture conventionnaliste de la coordination entre fonctions contrôle de gestion et RH. *Revue Française de Gestion*, 2019, Sciences, techniques et pratiques de gestion, 45 (283), pp.31-49. 10.3166/rfg.2019.00363 . hal-02539321

HAL Id: hal-02539321

<https://hal.science/hal-02539321>

Submitted on 10 Apr 2020

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.

LE PILOTAGE DES EFFECTIFS : UNE LECTURE CONVENTIONNALISTE DE LA COORDINATION ENTRE FONCTIONS CONTROLE DE GESTION ET RH

Salomon BERNIER-KHEDACHE
Université Paris-Est Marne-la-vallée - IRG
salomon.bernier-khedache@u-pem.fr

Résumé Pour faire face à la conjoncture économique, les entreprises sont amenées à adapter leur effectif, à la hausse ou à la baisse. À l'aide de deux études de cas contrastés, la coordination entre les acteurs du pilotage des effectifs est décrite, mettant en exergue l'existence d'une convention de réduction. Portée par des ratios financiers et leur logique, cette convention régit les pratiques des acteurs dans le cas d'une politique de réduction des effectifs mais également lorsque l'entreprise cherche à recruter, ce qui participe à freiner le développement de l'organisation en croissance. Mots-clés : pilotage des effectifs ; restructuration ; théorie des conventions	Abstract To face the economic environment, companies have to adapt their workforce, upward or downward. Through two contrasting cases study, coordination between actors is described, highlighting the existence of a downsizing convention. Driven by financial ratios and their logic, this convention regulates practices' actors in case of a downsizing policy but also when the company needs to recruit, which contributes to brake on development of the growing organization. Keywords: staffing ; restructuring ; conventions
--	---

« Quels sont nos besoins en effectifs pour l'année prochaine ? Comment allons-nous alors adapter notre effectif actuel ? Comment pouvons-nous faire face aux pics ponctuels d'activités ? Comment allons-nous disposer des compétences adéquates au vues des évolutions de l'activité qui se profilent ? » Toutes ces questions récurrentes dans les organisations portent une importante part conflictuelle parce qu'elles font intervenir des logiques différentes qui doivent se coordonner. En effet, les effectifs sont des charges considérables pour l'organisation et, dans le même temps, la principale ressource pour produire les biens et les services proposés. Concilier ces différents enjeux s'avère compliqué

pour les principaux acteurs du pilotage des effectifs, à savoir les responsables RH, les contrôleurs de gestion et les managers opérationnels¹.

En s'appuyant sur deux cas d'évolution des effectifs (« EtaForm » concerne une baisse et « MecaNuc » une croissance des effectifs), l'article vise à répondre à la question de recherche suivante : comment les fonctions contrôle de gestion et ressources humaines se coordonnent pour gérer les évolutions des effectifs ?

La théorie des conventions (Gomez, 1994, 2006) est utilisée afin d'étudier les « *structures de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes* » (Gomez, 1994, p. 108). L'article aboutit à l'identification d'une « convention de réduction des effectifs » dans laquelle on considère qu'une structure allégée, c'est-à-dire avec un effectif plus faible, est plus performante qu'une structure étoffée. Cette convention, attendue dans le cas d'une organisation cherchant à réduire son volume d'emplois, est d'abord décrite par son contenu et par la trajectoire prise par les acteurs pour y adhérer. Puis, en se focalisant sur un cas d'entreprise qui cherche à augmenter ses effectifs, l'article révèle la persistance de cette convention. Ainsi, la recherche questionne la capacité des entreprises à engager des politiques d'évolution des effectifs et met en lumière la manière dont les acteurs sont imprégnés d'une logique de compression du volume d'emplois. Elle réinterroge de manière actuelle la diffusion chez les acteurs du « *mythe de l'entreprise allégée* » mis en exergue par Beaujolin en 1997 (p. 265).

I. CADRAGE DE LA RECHERCHE

1. Revue de la littérature

Marquée par le retentissement médiatique et sociétal des plans sociaux, les évolutions des effectifs ont essentiellement été étudiées par le prisme des suppressions d'emplois. Cette vaste littérature développée à la fin des années 90 révèle une préférence des dirigeants pour les réductions d'effectifs. Au-delà de ce résultat, les recherches insistent sur les difficultés liées au pilotage de l'effectif et l'intérêt d'étudier la coordination entre les acteurs.

¹ L'intérêt est porté sur les pratiques et les outils quotidiens de mise en œuvre des évolutions des effectifs. Ainsi, le rôle des syndicats agissant en amont et en aval de ces processus n'est pas traité dans cet article.

1.1 Une préférence pour les réductions d'effectifs

Les recherches sur les suppressions d'emplois ont rapidement permis de mettre en doute le lien systématiquement positif entre réduction des effectifs et performance (De Meuse *et al.*, 1994 ; Datta *et al.*, 2010). Les auteurs se sont alors tournés vers d'autres formes d'explication en mettant notamment en exergue la préférence des dirigeants à recourir aux réductions d'effectifs (Beaujolin, 1999 ; Moulin, 2001). Portée par des « *idéologies managériales* » (Kuhn et Moulin, 2012, p. 20), cette préférence se fonde sur une vision dans laquelle les effectifs sont considérés comme le « *maillon faible de la rationalisation des coûts* » (Beaujolin, 1999, p. 121). Dans une période marquée par la financiarisation des stratégies, supprimer des emplois serait une décision prise au plus haut niveau hiérarchique et s'appliquerait « *en cascade* » (Beaujolin, 1999, p. 232) à toutes les strates de l'organisation.

Pour autant, l'environnement a connu des mutations depuis la fin des années 90. En effet, les décisions de suppression d'emplois formalisées par un plan social laissent place à des pratiques quotidiennes de flexibilisation globale des ressources humaines (Everaere, 2012). Réduire ses effectifs n'a plus le caractère exceptionnel habituellement admis (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2008). Désormais, la compréhension des évolutions d'effectifs nécessite l'étude des processus quotidiens de pilotage et non plus seulement l'analyse de grands « plans sociaux »². Par ailleurs, cette littérature est focalisée sur les suppressions d'emplois, laissant inexploré le thème de la croissance des effectifs.

1.2 Une nécessaire coordination entre acteurs

Avant de faire évoluer les effectifs, les acteurs cherchent d'abord à déterminer l'effectif-cible. Or, Noël (2004) insiste sur la difficulté des entreprises à « *identifier l'effectif optimal dès lors que l'organisation atteint un certain niveau de complexité* » (*ibid.*, p. 258). Des recherches se sont intéressées à la manière dont les acteurs surmontent ces difficultés. Mallet (1989) appréhende la mise en œuvre du chiffrage des effectifs comme une « *construction sociale* ». Les estimations issues de ratios chiffrés ne pouvant recouvrir les spécificités des pratiques de terrain, un « *débat entre les partenaires* » de l'organisation (*ibid.*, p. 29) est nécessaire. Autrement dit, les acteurs doivent discuter de leurs enjeux propres et trouver des orientations communes. À l'instar de l'évaluation de la charge de travail (Livian

² Aujourd'hui appelés « Plans de Sauvegarde de l'Emploi ».

et al. 2004), le chiffrage et le pilotage des effectifs révèlent des problématiques tout à fait essentielles de coordination entre les acteurs.

2. Le cadre théorique des conventions

L'étude du pilotage des effectifs nécessite de s'intéresser à la coordination des acteurs en situation. Capable d'identifier des formes de coordination au moment de prendre une décision, la théorie des conventions est choisie comme cadre théorique pertinent. Il est important de rappeler ici que le terme de « convention » ne renvoie pas forcément à la même définition pour tous les auteurs qui s'en réclament (Reynaud et Richebé, 2007). Cette hétérogénéité entraîne régulièrement des confusions. Pour notre part, nous puisons dans l'approche française des conventions inspirée des travaux de Gomez (1994, 2006). Dans cette approche, la convention est définie comme « *une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes* » (Gomez, 1994, p. 108). Après avoir montré en quoi cette approche est pertinente pour identifier une convention en action, nous la complétons par celle de Boltanski et Thévenot (1991) qui se concentre sur l'évolution des conventions.

2.1 Modes de coordination entre acteurs et théorie des conventions

Contrairement au modèle classique de rationalité, la théorie des conventions appréhende conjointement les actions individuelles et le poids de la norme collective (Eymard-Duvernay *et al.*, 1989). En reliant l'économie et la sociologie, l'approche française s'intéresse à l'utilisation des conventions au moment d'effectuer un choix. Identifier une convention revient alors à identifier une « *forme de coordination* » entre les acteurs (Amblard, 2003, p. 11).

Les travaux de Gomez (1994, 2006) et de Gomez et Jones (2000) fournissent un appareil d'investigation permettant de répondre à deux objectifs. D'une part, Gomez s'appuie sur les travaux de Lewis (1969) pour fournir sept conditions permettant d'**avancer l'existence d'une convention** : l'incertitude radicale de la situation, la régularité des décisions et les cinq conditions de Lewis³. Ces conditions précises permettent d'éviter les confusions autour du

³ 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* ».

terme « convention » et de comprendre clairement de quoi nous parlons. Elles seront explicitées et discutées au regard de nos cas dans le paragraphe 1.1 de la partie III. D'autre part, Gomez distingue deux composants d'une convention afin d'en **décrire précisément la structuration**. D'abord, l'« énoncé » traduit l'âme de la convention. Il s'agit en fait de repérer ce que la convention considère comme positif. Puis, en complément de l'énoncé, l'étude du « *dispositif matériel* » permet de comprendre la manière dont la convention se diffuse dans l'organisation. Cette décomposition permet, en plus de révéler l'existence d'une convention, d'en décrire rigoureusement le contenu et ainsi décrire la manière dont les acteurs se coordonnent à l'aide de cette convention.

2.2 Un dépassement nécessaire pour étudier la dynamique des conventions

Dans l'approche abductive qui est la nôtre, des évolutions des modes de coordination entre les acteurs ont pu être observées. Ainsi, l'étude de la dynamique des conventions nous est apparue nécessaire. Bien que le mode opératoire fourni par Gomez soit utile pour décrire une convention, cette théorie demeure « *plutôt statique* » (Romelaer, 1999, p.165). Les quelques éléments d'analyse des évolutions des conventions (Gomez, 1994 ; Amblard, 2003) nous paraissent sommaires et sont peu repris dans les études empiriques.

Par conséquent, la perspective conventionnaliste doit être dépassée afin d'expliquer la genèse des conventions en présence. À cette fin, en tant que « *théorie de l'accord et du désaccord* »⁴, les travaux de Boltanski et Thévenot (1991, p. 163) s'intéressent aux résolutions possibles des situations critiques, entendues comme des situations qui donnent lieu à « *des rencontres entre mondes* » (Amblard *et al.*, 2005, p. 83). Les acteurs intégrés dans différents « *mondes* », autrement dit différentes logiques de justification, doivent se coordonner afin de prendre une décision. Les auteurs identifient alors trois formes d'accord possibles : la clarification, l'arrangement et le compromis.

Ainsi, l'économie de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991) permet de compléter notre cadre théorique conventionnaliste en fournissant des éléments précis pour étudier la controverse amenant à la stabilité des modes de coordination. Il n'est d'ailleurs pas étonnant d'articuler la théorie des conventions et celle des économies de la grandeur tant les liens entre les deux courants sont foisonnants, liens symbolisés par un objet commun : la coordination des acteurs. Finalement, la théorie des conventions selon Gomez (1994, 2006) fournit un cadre clair et un appareillage précis pour identifier les modes de coordination dans leur

⁴ Boltanski et Thévenot (1991, p. 163).

stabilité, alors que les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) fournissent un cadre et des modalités pour expliquer les phénomènes d'accords qui ont précédé la stabilité de ces modes de coordination.

Méthodologie

Une méthodologie qualitative permet de répondre à la visée compréhensive de nos travaux. En effet, nous cherchons à décrire le déroulement d'un objet complexe et peu étudié (les évolutions des effectifs) en insistant sur le rôle des acteurs.

En pratique, deux études de cas sont menées. Les deux entreprises interviennent dans le secteur des services et répondent à des appels d'offres. Alors qu'« EtaForm » cherche à réduire ses effectifs pour rester compétitif face à la concurrence, « MecaNuc » vise à les accroître afin de répondre à des perspectives favorables.

La collecte des données s'est déroulée par la présence continue durant six semaines au siège des deux organisations. Le matériau est donc constitué d'observations, d'entretiens avec 32 acteurs du pilotage des effectifs et de données secondaires. Tous les éléments sont repris dans le tableau 1.

Le codage a été effectué à l'aide du logiciel *Nvivo* en deux temps. Au vu de la masse de données, un premier codage thématique a permis d'identifier quatre processus d'évolution des effectifs : 1- la décision de recruter ou non un salarié ; 2- le mécanisme de chiffrage du nombre de personnes nécessaires pour produire un service ; 3- le suivi de l'évolution du volume d'emplois d'une entité ; et 4- le processus de redimensionnement d'une entité. Ensuite, un codage théorique, fondé sur l'appareil d'investigation de Gomez, a permis d'avancer les résultats présentés dans la troisième partie de cet article.

II. DEUX ÉTUDES DE CAS D'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Le tableau 1 reprend les similarités et les singularités des deux cas ainsi que les modalités de récolte des données empiriques.

TABLEAU 1 - DONNEES INTERNES ET EXTERNES RECOLTEES

	Cas EtaForm	Cas MecaNuc
Caractéristiques similaires	Activités de service Réponse à des appels d'offres Volonté de faire évoluer les effectifs Recueil de données : observation durant 6 semaines, entretiens, accès à des documents et des outils.	
Caractéristiques propres	<i>Secteur de la formation professionnelle</i> <i>Un effectif d'environ 8 500 ETP⁵</i>	<i>Secteur de la maintenance nucléaire</i> <i>Un effectif d'environ 1 000 ETP</i>

⁵ Un Équivalent Temps Plein correspond à un salarié travaillant à 100% durant toute l'année. Deux salariés à mi-temps sur l'année se traduisent donc par 1 ETP.

	<i>Objectif de réduction des effectifs</i>	<i>Objectif de croissance des effectifs</i>
Données internes	<ul style="list-style-type: none"> - 25 entretiens avec 19 acteurs du pilotage des effectifs (acteurs de la RH, du contrôle de gestion et de la production au niveau national et régional) - Une durée moyenne d'1h30 - 6 semaines d'observation retranscrites dans un carnet de bord de 160 pages : fonctionnement quotidien des demandes de recrutement, construction des budgets, pratiques de suivi des effectifs, etc. - Différents documents : deux plans stratégiques successifs, les communications de lancement des outils, bilan, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - 18 entretiens avec 13 acteurs du pilotage des effectifs (acteurs de la RH, du contrôle de gestion et de la production) - Une durée moyenne d'1h10 - 6 semaines d'observation retranscrites dans un carnet de bord de 67 pages : construction de l'outil d'adéquation charge-capacité, construction des budgets, réunion d'allocation des personnels, fonctionnement quotidien des demandes de recrutement, etc. - Différents documents : plan « Ensemble pour construire la croissance », les communications de lancement des outils, bilan, etc.
Données externes	<p>Une revue de presse a été menée par le biais de la base de données Europresse. 82 articles ont été recueillis pour EtaForm depuis 1970 et 26 pour MecaNuc depuis 1990. Par ailleurs, deux ouvrages et une thèse consacrés au cas EtaForm sont utilisés.</p>	

1. Le cas EtaForm, une volonté de réduire des effectifs

EtaForm est en 2014 le premier organisme de formation qualifiante en France. Avec plus de 200 implantations, EtaForm est présente 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 conseils régionaux, premiers clients de la formation professionnelle, passent désormais commandes par le biais d'appels d'offres. Cette ouverture au marché confronte EtaForm à une concurrence accrue, un éparpillement des clients et des procédures d'appels d'offres incertaines. Ces nouvelles contraintes vont peser sur son volume d'effectifs, sa structure et sa mobilité.

Face à cette situation, Etaform lance deux plans successifs intégrant, chacun à leur manière, une baisse des effectifs. Ainsi, trois périodes peuvent être identifiées. Avant 2009, une « logique de subventionnement » entraîne une gestion des effectifs encadrée par le budget étatique. Puis, dès 2009, l'évolution des marchés menace la survie de l'organisation qui s'engage dans une « logique de redimensionnement ». Il s'agit de réduire de manière stricte le volume d'emplois. Enfin, l'année 2012 est marquée par un passage à une « logique de

maintien sous pression » dans laquelle la réduction des effectifs est toujours d'actualité mais permet plus de marges de manoeuvre pour les acteurs. **Notre cas correspond donc à l'étude des réductions d'effectifs à la suite de l'ouverture à la concurrence des activités d'EtaForm.**

2. Le cas MecaNuc, une volonté d'augmenter les effectifs

MecaNuc est une entreprise de services employant près de 1 000 ETP. Elle intervient en maintenance de tuyauterie et dans la réalisation de projets de grande ampleur, essentiellement dans le domaine du nucléaire. À l'instar d'EtaForm, la majorité de son chiffre d'affaires transite par le biais d'appels d'offres. Après des décennies de conjoncture marquées par les aléas du marché nucléaire, des perspectives extrêmement favorables sont annoncées. En effet, l'accident de Fukushima du 11 mars 2011 met les questions de sûreté nucléaire au cœur du débat sociétal. Pour MecaNuc, on parle d'« *environnement post-Fukushima* » dans lequel les perspectives sont en croissance « *jusqu'en 2020* »⁶.

Répondre à ce défi nécessite une réorganisation qui se formalise par le lancement du plan « *Ensemble pour construire la croissance* ». Il s'agit de préparer la société à l'augmentation de son activité par un recrutement important, l'anticipation et le développement de compétences rares ainsi que la réduction du *turnover*. Les services offerts par MecaNuc nécessitent des compétences très pointues, qui ne peuvent s'acquérir rapidement. **Notre cas correspond donc à l'étude de la croissance des effectifs à la suite de perspectives favorables sur le marché du nucléaire.**

III. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

L'analyse du matériau de nos deux cas permet d'identifier d'une part, une régularité tournée vers la réduction des effectifs, et d'autre part, son alternative. Nous commençons par décrire cette régularité que nous appelons « **convention de réduction des effectifs** » (1). Puis, nous analysons sa diffusion dans nos deux organisations. Alors qu'à EtaForm, la manière d'appliquer la convention de réduction évolue, emportant ainsi l'adhésion de la majorité des

⁶ Extrait d'un entretien avec un responsable RH régional.

acteurs (2), le cas MecaNuc met en exergue la persistance de cette convention dans une situation de recherche d'accroissement des effectifs (3).

1. La convention de réduction des effectifs

Cette partie permet d'abord de révéler l'existence de la convention de réduction des effectifs (1.1), puis de la décrire par son énoncé (1.2) et son dispositif matériel (1.3).

1.1 Les conditions de l'existence de la convention de réduction des effectifs

Nous l'avons vu, révéler une convention nécessite de valider sept conditions (Gomez, 2006). Dans ce paragraphe, il s'agit d'expliquer chacune de ces conditions et montrer en quoi elles sont validées dans nos deux cas. Tout d'abord, les acteurs doivent se trouver dans une situation d'« *incertitude radicale* ». Cette dernière correspond à une situation dans laquelle « *l'avenir est radicalement impossible à connaître pour l'agent* » (Gomez 1994, p. 89). Dans les deux contextes étudiés, le marché régi par des appels d'offres instables ainsi que la difficulté à faire correspondre le volume d'activité attendu et l'effectif nécessaire plongent les acteurs dans une situation d'incertitude. En effet, ils ne savent pas quel effectif sera nécessaire dans le futur mais ils doivent déjà engager des décisions d'ajustement.

Deuxièmement, lorsqu'on parle de convention, on s'intéresse à des phénomènes répétitifs. Il s'agit de la condition de « *régularité des décisions* ». Dans nos cas, qu'ils s'agissent d'évaluer le dimensionnement d'une entité, de décider d'un remplacement après un départ ou d'engager une politique d'évolution, la question de l'ajustement des effectifs se pose de manière quasi-permanente. Bien que certains moments soient plus formalisés (la construction du budget par exemple), les acteurs s'appuient constamment sur des « *procédure[s] de résolution récurrente de problèmes* » (Gomez, 1994, p. 108).

Par ailleurs, une convention valide les « *cinq conditions de Lewis* » : 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. Ces trois premières conditions sont plutôt claires. Dans le cas EtaForm, « *tout le monde est conscient aujourd'hui qu'il faut réduire* »⁷, chaque décideur anticipant la concordance de tous. A MecaNuc, nous le verrons, tout le monde n'adhère pas à une même convention. Nous ne pouvons alors pas parler de

⁷ Extrait de l'entretien avec la responsable des revues RH à EtaForm.

convention en tant que telle mais le système conventionnaliste, composé de deux énoncés en présence, fournit tout de même des résultats intéressants.

La quatrième condition (4- Il existe au moins une autre régularité alternative) est particulièrement riche car elle nous invite à réfléchir sur les raisons de l'instauration d'une convention plutôt qu'une autre. Dans notre cas, nous le verrons dans le paragraphe suivant, la convention de réduction des effectifs s'oppose à une alternative qui considère une structure avec des effectifs importants comme source de création de richesses futures. Dans le cas MecaNuc, cette régularité est clairement défendue par la direction et les RH. A EtaForm, cette alternative disparaît progressivement. En fait, dans un contexte beaucoup plus contraint, le « réflexe "j'ai besoin, j'embauche" »⁸ laisse place à une approche plus comptable des ajustements des effectifs. Il est important de préciser que, malgré l'environnement contraint, les acteurs y adhèrent plus qu'ils ne s'y soumettent. En effet, ils auraient la possibilité de se plier à la contrainte de baisse des effectifs tout en cherchant à maintenir la convention alternative à chaque fois qu'ils le pourraient. Or, il n'en est rien. Ils intériorisent la compression des effectifs, au-delà même des contraintes. Cela se traduit par exemple chez les directeurs de centre (a priori, les premiers intéressés à avoir le plus d'ETP possibles dans leur structure) par des blocages en local de demandes de recrutement.

Enfin, la nature de la convention doit être « *common knowledge* » (condition 5). Cela signifie que le comportement d'un acteur dépend de celui présumé des autres⁹. Dans nos cas, bien que les décisions soient prises à des périodes différentes pour chaque acteur, ces derniers cherchent des indices sur la conformité des autres afin d'adhérer complètement à la convention. Cela se traduit autant par des échanges informels entre responsable de région que par des rumeurs qui circulent entre les acteurs du pilotage des effectifs.

1.2 L'énoncé de la convention de réduction

La convention de réduction des effectifs fournit aux différents acteurs, issus de la fonction RH, contrôle de gestion et production, un moyen de se coordonner autour d'un objectif : réduire les 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

⁸ Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation à EtaForm.

⁹ L'exemple d'un couple perdu dans un grand magasin permet d'illustrer : le lieu de rencontre dépend de l'endroit auquel chaque individu pense instinctivement, mais également du lieu où chacun pense que l'autre ira.

de l'entreprise. L'énoncé de la convention peut être écrit comme suit : « une structure allégée, c'est-à-dire avec un effectif plus faible, sera plus performante qu'une structure étoffée ». Elle possède également une variante au niveau de la flexibilité : « une structure flexible de l'effectif (part importante des CDD et intérim) est recherchée car elle permet de mieux s'adapter aux aléas du marché. »

Identifier une convention en situation suppose qu'il existe une convention alternative. Cette dernière pourrait se formaliser comme suit : « une structure avec un effectif important sera plus performante ». Le recrutement de nouveaux collaborateurs est alors appréhendé comme une manière d'investir et ainsi de développer l'organisation. Cette alternative s'étend également à la recherche d'un effectif plus stable afin de maintenir et de développer des compétences dans l'organisation.

Dans les deux cas, la convention de réduction des effectifs est prédominante. De nombreux acteurs y font référence :

« Il nous faut faire autant ou plus avec moins de moyens. »

DRH national d'EtaForm

« Les effectifs d'[EtaForm] ne correspondent plus à la réalité. Le CA ne permet pas d'avoir un nombre d'effectif aussi important. »

RRH d'EtaForm

« Si on veut être un minimum rentable sur le chantier, ça paraît évident de limiter les effectifs à ce qu'on a besoin. »

Chef de chantier chez MecaNuc

Dans l'évaluation des entités, le vocabulaire employé reflète clairement l'appréhension positive des structures à faible effectif. Ainsi, à EtaForm, la formule « *12 régions gagnent en productivité* »¹⁰ signifie que les effectifs ont été réduits. À chaque demande de recrutement, un « *alignement de toutes les régions sur une norme minimale* »¹¹ est réclamé. On évoque également « *les bonnes pratiques internes* », faisant référence aux entités dont le chiffre d'affaires par formateur est le plus élevé. Par ailleurs, les demandes de recrutement sont considérées comme « *dérogatoires* ». Pour le DRH national, « *tenir ses effectifs, ça permet d'avoir de la crédibilité* », chacun veut « *montrer qu'[il] est sérieux* »¹². L'expression « *montrer qu'on est sérieux* » illustre une représentation du bon gestionnaire. Limiter ses demandes de recrutement est considéré comme positif.

¹⁰ Extrait de « Données RH _ Non-remplacement systématique des départs », 2010.

¹¹ Extrait du plan de maintien, 2013.

¹² Extrait de l'entretien avec un DRH régional à EtaForm.

À EtaForm, en 2014, l'énoncé de réduction est présent dans les discours de tous les acteurs rencontrés. Ils le répètent de différentes façons : « *tout le monde est conscient aujourd'hui qu'il faut réduire* »¹³.

À MecaNuc, bien que la convention de réduction ne soit pas partagée par l'ensemble des acteurs, plusieurs traces demeurent visibles. La crainte de la « *sous-charge* », autrement dit d'un effectif trop important par rapport à l'activité du moment, est régulièrement avancée. De plus, l'évaluation individuelle des managers et l'évaluation collective des entités intègrent cet énoncé : à l'instar des outils de suivi de la productivité des formations à EtaForm, les chefs de chantier sont évalués sur la base de la rentabilité des projets, appréhendant les effectifs comme une charge comptable.

1.3 Le dispositif matériel de la convention

L'énoncé de la convention de réduction des effectifs est porté essentiellement par des ratios financiers (chiffre d'affaires / ETP ; marge sur coûts directs ; masse salariale de structure / masse salariale globale), techniques (heures de formation / formateur ; heures / tonnes ; repas / ETP / an) ou fondés sur l'organisation (« 1 assistant RH par tranche de 150 ETP »). Le plan de redimensionnement d'EtaForm en présente quelques cibles :

- « *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 »*
- Les acteurs avancent également régulièrement le ratio de « X kilos d'euros par ETP ».

A MecaNuc, dès la réponse aux appels d'offres, les deviseurs s'appuient sur des ratios :

« *On utilise le ratio nombre d'heures / tonne pour chiffrer l'effectif nécessaire des interventions sur site. Souvent, on se donne un peu nos estimations entre collègues deviseurs.* »

Deviseur à MecaNuc

Ces ratios sont utilisés dans toutes les autres étapes du chiffrage, du pilotage et du contrôle des effectifs : cadrage budgétaire ; examen des demandes de recrutements ; évaluation individuelle et collective de la productivité ; et même dans le cadre de processus plus informels dans lesquels les acteurs les utilisent pour argumenter.

¹³ Extrait de l'entretien avec la responsable des revues RH.

Ces ratios sont accompagnés d'une logique qui participe à les rendre porteurs de la convention de réduction des effectifs 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 fixé. Dans les tableaux de bord, les couleurs assignées sont révélatrices : le vert lorsque l'entité est au-dessus de la cible, le rouge pour tous les autres cas. Ainsi, les ratios de productivité orientent les acteurs vers une réduction des effectifs.

2. EtaForm, l'adhésion progressive à la convention de réduction des effectifs

Alors qu'avant 2009, les acteurs d'EtaForm répondent à la logique du « *j'ai besoin, je recrute* »¹⁴, tous ceux rencontrés en 2014 adhèrent à la convention de réduction des effectifs. Pour autant, cette adhésion n'est pas qu'une simple acceptation mais bien l'aboutissement d'un compromis propre aux acteurs en présence. Ce compromis s'est construit dans le temps et aboutit à une convention de réduction des effectifs plus souple dans son application. En effet, bien que la convention poursuit l'énoncé du « moins, c'est mieux », elle s'applique avec des marges de manœuvre et des espaces de discussion spécifiques à l'organisation. En s'appuyant sur l'analyse des mondes et des figures de l'accord chez Boltanski et Thévenot (1991), la construction du compromis est décrite.

2.1 Un compromis autour de la convention de réduction des effectifs

Avant 2009, le monde industriel a une place importante à EtaForm. Les services proposés renvoient à un modèle de formation professionnelle d'excellence, proche de la réalité des métiers de terrain. L'image du moniteur expert issu du milieu professionnel est régulièrement vantée par les acteurs et révèle ce qui est considéré comme grand. L'expérience ainsi que l'ancienneté des personnels sont perçues comme des gages de validité scientifique. La gestion des effectifs s'inscrit alors dans cette logique. Lorsqu'une formation spécifique a besoin de personnel pour être de meilleure qualité, le recrutement est privilégié.

¹⁴ Extrait de l'entretien avec l'ancienne directrice de l'exploitation.

À partir de 2009, l'ouverture à la concurrence marque l'avènement du monde marchant à EtaForm. Dès lors, les appels d'offres régissent la majorité de l'activité. Remporter le marché devient l'acte de réussite. Les entités régionales, accompagnées par la plateforme nationale des appels d'offres, doivent proposer des services attrayants qui surpassent la concurrence. Le prix étant un des principaux facteurs clés de succès, la grandeur du service vendable passe par une optimisation des coûts. 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'efficacité et sur les gains de coûts* »¹⁵. Au regard de la part des charges du personnel dans le coût d'une formation, la gestion des effectifs se doit de s'inscrire dans ce nouvel environnement.

La confrontation de ces deux mondes donne lieu à de vifs débats à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Cette situation critique aboutit à un compromis qui permet de résoudre un conflit de grandeur en mobilisant des arguments issus de plusieurs mondes (Boltanski et Thévenot, 1991). En effet, un accord est trouvé : dans une situation d'urgence pour la survie de l'organisation, l'ensemble des acteurs s'accordent autour du sauvetage d'EtaForm. Les réductions d'effectifs sont alors reconnues comme nécessaires. Elles doivent être mises en place rapidement par le biais d'un redimensionnement strict fondé sur des niveaux de ratios de productivité. Plusieurs outils sont alors mis en place : un comité de redimensionnement accompagne la réduction des effectifs dans les régions ; un comité de validation autorise ou non chaque demande de recrutement (CDI, CDD et même intérim) et des tableaux de bord permettent de suivre l'évolution de la productivité de chaque entité. De 2009 à 2012, les ETP CDI et CDD passent de 10 679 à 9 015, sans avoir recours aux licenciements secs¹⁶.

2.2 L'évolution du compromis vers une convention de réduction plus souple

Bien que, dans un premier temps, ces changements aient été acceptés dans le cadre du compromis trouvé pour sauver EtaForm, deux éléments vont entraîner l'évolution de ce compromis. D'abord, les procédures mises en place sont extrêmement lourdes à porter pour l'ensemble des personnes, notamment celles qui sont directement en lien avec les formations. Pour donner l'exemple le plus criant, chaque recours à l'intérim dans un centre de formation

¹⁵ Extrait de l'entretien avec le directeur de la formation.

¹⁶ Les liens forts entretenus avec l'État et les syndicats mais également la prévision de 1 000 départs en retraite d'ici 2015 ont permis à EtaForm de se dispenser de licenciements appréciés péjorativement par les salariés.

devait passer par le comité national de validation, ce qui freine la réactivité des opérationnels et entraîne des « *situations terribles* »¹⁷. Une directrice de centre de formation fait référence à des situations extrêmement tendues dans lesquelles des demandes de recrutement sont refusées alors que les stagiaires sont présents et attendent le formateur. Par ailleurs, les potentiels de sureffectif, mis en lumière par les ratios dans le cadre du redimensionnement, tendent à s'estomper. Les éventuels redimensionnements encore possibles sont à trouver dans une analyse organisationnelle plus fine des entités et la gestion de la masse par les ratios ne peut prétendre à autant de finesse. Par conséquent, le compromis trouvé depuis 2009 et qui s'appuie sur une application stricte des ratios chiffrés est contesté.

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 marges de manœuvre des acteurs et aux bricolages locaux. Cette situation se formalise par trois évolutions. Premièrement, la responsabilité de certaines évolutions d'effectifs est réattribuée aux entités régionales. Ces dernières récupèrent ainsi la gestion de l'intérim dès 2011, puis l'autonomie sur les CDD en mars 2014. Deuxièmement, des espaces de concertation¹⁸ sont instaurés afin que les acteurs ajustent les prévisions aux réalités du terrain. Enfin, des contournements aux processus formels ont régulièrement été observés. Un recrutement peut par exemple être validé en contradiction complète avec les ratios-cibles. Les décisions s'appuient alors sur des arguments plus qualitatifs comme la nécessité de recourir à une compétence spécifique, le temps nécessaire pour développer une formation particulière, voire la situation singulière d'un salarié.

Enfin, les acteurs se retrouvent autour d'arrangements « *au bénéfice des présents* » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 48). Ils ne font plus référence à leurs « *principes supérieurs communs* » issus de leur logique de justification et se coordonnent au niveau « *local, contingent et circonstanciel* » (Nachi et Boltanski, 2006, p. 180). Ces arrangements ne peuvent être communiqués ouvertement puisqu'ils ne s'appuient sur aucun ordre de justification, ni principe supérieur. Pour autant, les acteurs se retrouvent autour d'une convention de réduction des effectifs portant un énoncé propre à l'organisation : *les effectifs sont des charges qui grèvent la situation financière d'EtaForm. Ils doivent être réduits et flexibilisés au maximum. Néanmoins, cette réduction ne peut être appliquée de la même*

¹⁷ Extrait de l'entretien avec une directrice de centre de formation.

¹⁸ Notamment des réunions budgétaires annuelles et des *business reviews* mensuelles.

manière à toutes les entités. Des espaces de discussions doivent donc être instaurés afin de permettre aux acteurs d'échanger sur les situations spécifiques.

Cette application plus souple de la convention ainsi que le refus de recourir aux licenciements secs expliquent l'adhésion de l'ensemble des acteurs à la convention et sa stabilité. L'acceptation de la convention de réduction des effectifs est bien le fait de « *concessions réciproques qui permettent le compromis* » ((Nachi et Boltanski, 2006, p. 176).

3. MecaNuc, l'instauration bloquée de la convention alternative

3.1 Une dispute en justice infructueuse

À MecaNuc, on ne peut pas parler de convention de réduction des effectifs puisque l'ensemble des acteurs ne la partage pas. En réalité, deux groupes se confrontent dans le système conventionnaliste en place. D'un côté, la direction et les acteurs de la GRH, encouragés par des perspectives florissantes, défendent la régularité alternative qui appréhende le recrutement des nouveaux collaborateurs, le développement des compétences et la réduction du *turnover* comme des moyens de développer les ressources humaines en présence et ainsi répondre aux futurs appels d'offres.

« Peut-être qu'en période de croissance, il faut que je me mette en situation de risque. Ça veut dire, je vais avoir 5% d'effectif 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. » **DRH**

« 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**

Ainsi, ces acteurs se situent plutôt dans le monde marchand, dans le sens où leur volonté de recruter cherche à répondre à des gains futurs de marché et ne plus « *refuser des commandes par manque de moyens humains !* »¹⁹.

D'un autre côté, les chefs de chantiers adhèrent à l'énoncé de la convention de réduction et sont frileux à recruter. Évalués par les outils classiques du contrôle de gestion, notamment des indicateurs de rentabilité des chantiers, ils appréhendent le recrutement comme une charge supplémentaire. Ils perçoivent la temporalité des chantiers en cours de réalisation mais moins celle des perspectives des années à venir. Attachés à une culture

¹⁹ Extrait de l'entretien avec le DRH de MecaNuc.

technicienne, ils s'inscrivent plutôt dans le monde industriel dans lequel l'efficacité (à court-terme) est gage de réussite.

« Bon, faut être honnête. Déjà, j'essaie de me concentrer sur la rentabilité de mon chantier en cours. »

Chef de chantier

« 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 est dans une culture de techniciens. [...] Gérer des hommes, ce n'est pas son truc. Ce n'est pas là-dessus qu'il se valorise. »

DRH

Dans le sillage du projet de croissance, le premier groupe va tenter une « *dispute en justice* » au sens de Boltanski (Nachi et Boltanski, 2006, p. 85) auprès du second. Il s'agit d'une critique du régime précédent en s'appuyant sur une remontée en généralité. Ainsi, ces acteurs cherchent à modifier le comportement de limitation des recrutements chez les managers. Cette « *dispute en justice* » se formalise par au moins trois outils.

Premièrement, les budgets de 2014 prévoient une orientation à la hausse.

« 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**.²⁰ »

Cadrage budget 2014 par le directeur général

Un objectif de « +200 salariés l'année prochaine » est régulièrement avancé dans certains documents et plusieurs discussions. Basé sur les prévisions d'activité des contrats de maintenance dans le nucléaire, ce chiffre ne semble pourtant pas « *vraiment intégré par tous les acteurs* »²¹. Ce flou favorise le manque d'engagement des acteurs informés. La manière dont le RRH construit son budget est à ce titre révélatrice :

²⁰ En gras dans le texte.

²¹ Extrait de l'entretien avec le RRH, responsable du recrutement.

«*[Intégrez-vous l'objectif +200 dans votre budget ?]*

Non, à la limite, je ferai peut-être deux 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

Au-delà d'incohérences organisationnelles classiques, cela traduit de véritables freins à appréhender une augmentation des effectifs comme une stratégie viable. Tant que cette augmentation n'est pas complètement formalisée, presque obligatoire, les acteurs ne s'y risquent pas.

Deuxièmement, en plus d'un recrutement massif, l'accroissement des effectifs passe par une réduction importante du *turnover*. En 2012, le taux de *turnover* est de 14% dont 42% provenant de démissions. Nos interlocuteurs l'expliquent par un manque de suivi des problématiques RH par les managers, particulièrement en termes de reconnaissance et de suivi de carrières. Un plan anti-*turnover* est alors mis en place. Ce plan, constitué d'entretiens qualitatifs pour anticiper les situations de rupture, se concentre sur les populations critiques notamment les 35-44 ans par le biais d'entretiens RH. Ce plan a semblé porter ses fruits.

« 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 nécessitaient un plan d'actions. »

DRH

Troisièmement, les dirigeants décident de mettre en place un nouvel outil charge-capacité. Il s'agit d'un outil utilisé pour planifier les besoins en effectifs puis positionner les salariés aux lieux de production adéquats. Il s'inscrit dans le plan de croissance en cours chez MecaNuc.

« 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, au 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

La mise en place de l'outil adéquat est alors laissée à un cabinet de consultants spécialisés. Des entrevues²² sont mises en place avec chaque catégorie d'acteurs afin de cerner leurs attentes. Les deux groupes peuvent ainsi s'exprimer par rapport à ce nouvel outil. Ainsi, pour

²²Nous avons d'ailleurs pu assister à plusieurs de ces entretiens.

le DRH, « *l'objectif de la mission est faire anticiper les patrons opérationnels et lever les freins au recrutement* ».

« L'intérêt du processus RH dans ce raisonnement, c'est qu'on va se projeter dans l'avenir. Vos intérimaires et vos sous-traitants, c'est bien, mais notre métier, il ne s'apprend pas en 48 heures. »

DRH

De leur côté, les opérationnels ont des attentes plus court-termistes :

« Il faudrait un plan de charges général, et savoir si on sous-traite ou pas. »

Responsable Centre Montage-travaux neufs

Après de longs débats sur le contenu et la forme, l'outil est mis en place. Le bilan ne semble pas répondre aux ambitions de la RH, comme en témoigne l'aveu d'échec du RRH :

« C'est un outil d'aide à la décision, mais au final, on reste dans cette instantanéité. »

RRH

En effet, l'utilisation de l'outil reste limitée à un horizon court, souvent deux mois.

Finalement, la dispute en justice lancée notamment par les RH n'a pas abouti : la convention de croissance des effectifs n'est pas adoptée et des freins aux recrutements persistent à la fin de notre observation. En pratique, les effectifs augmentent tout de même mais dans une proportion bien moindre que celle espérée par la direction.

3.2 Les raisons du blocage de l'alternative

Le blocage de la convention alternative s'explique par le fait que les arguments avancés par les RH ne semblent pas pouvoir être compris dans le monde industriel dans lequel les managers opérationnels se situent.

Au-delà de la mise en place d'outils, les arguments investis par les RH sont de deux ordres. Ils s'appuient tout d'abord sur des exemples de marchés perdus 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 des salariés pour des futurs contrats.

« 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

Pourtant, les managers opérationnels se focalisent sur un horizon plus court-terme. Pour eux, il s'agit de produire le service dans les délais avec les ressources disponibles. Les impératifs de la production les empêchent d'anticiper les compétences sur un temps plus long. Les outils de contrôle de gestion, notamment ceux de suivi des effectifs participent d'ailleurs

à cette focalisation en portant une vision classique des effectifs, plutôt cohérente avec la convention de réduction. Ainsi, afin de ne pas grever la rentabilité de leurs chantiers en cours, ils préfèrent compresser les effectifs.

« Sur un chantier de 5 semaines, une semaine de sous-charge peut plomber la rentabilité. »

Chef de chantier

Par ailleurs, les acteurs RH présentent les perspectives favorables de la demande comme des données certaines et s'inscrivant dans le long-terme. Ces affirmations laissent sceptiques les managers opérationnels qui considèrent que l'environnement n'est jamais stable. Ce sentiment est d'autant plus présent que nombre d'entre eux travaillent à MecaNuc depuis longtemps et gardent en mémoire des réductions d'effectifs opérées dans les années 90. Désormais, ils préfèrent ne pas se mettre dans une zone de risque, quitte à empêcher l'entreprise de profiter des perspectives futures. Cet échec de la dispute en justice aboutit à un système dans lequel les deux régularités coexistent et participent au pilotage des effectifs au quotidien.

Le tableau 2 synthétise la trajectoire de la convention de réduction des effectifs dans les deux cas.

TABLEAU 2 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES DEUX CAS

	EtaForm <i>Objectif de réduction des effectifs</i>	MecaNuc <i>Objectif de croissance des effectifs</i>
Les mondes en présence	Avant 2009, le monde industriel a une place très importante dans l'organisation. L'ouverture à la concurrence marque l'avènement du monde marchand, qui ne va cesser de progresser sur la période et se répercuter sur la gestion des effectifs.	Deux groupes s'opposent. Les opérationnels de culture technicienne se situent dans le monde industriel. La direction et la DRH cherchent à répondre aux marchés futurs et s'inscrivent ainsi dans le monde marchand.
Itinéraire de la convention	La confrontation de ces deux mondes va aboutir à l'adhésion à la convention de réduction des effectifs de tous les acteurs rencontrés. Le compromis en place a suivi deux étapes : 1- Dans une situation d'urgence pour la survie de l'organisation, les acteurs font appel à un bien commun - EtaForm - et acceptent la convention de réduction. Cette convention s'appuie d'abord sur une application stricte des ratios de productivité. 2- Mais cette application stricte est très contraignante. De nombreux acteurs vont alors la contester aboutissant à des d'arrangements « <i>au bénéfice des présents</i> » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 48). Concrètement, il s'agit d'assouplissements de l'application des injonctions chiffrées sans pour autant remettre en cause l'énoncé de réduction de la convention.	La DRH porte l'énoncé alternatif de la convention qui considère l'augmentation des effectifs comme une condition de la performance future. De l'autre côté, les managers opérationnels restent frileux à recruter car ils sont évalués par des outils du contrôle de gestion qui appréhendent l'effectif comme une charge. La dispute en justice lancée par les acteurs RH n'a pu être traduite dans le monde des opérationnels. Par conséquent, aucune modification en profondeur de la convention régissant le pilotage des effectifs n'a abouti.
Statut de la convention de réduction des effectifs	Cette convention s'applique alors avec des caractéristiques qui sont propres aux acteurs en présence : en effet, ils considèrent qu'une structure allégée est plus performante mais qu'il est nécessaire que des espaces de concertation soient mis en place afin d'analyser les situations au-delà des niveaux des ratios.	À la fin de l'observation, le système conventionnaliste est constitué de deux énoncés. Malgré les perspectives économiques favorables, tous les acteurs n'adhèrent pas à la convention alternative, qui les oriente vers le recrutement de nouveaux collaborateurs. Par conséquent, l'énoncé de la convention de réduction des effectifs est encore porté par certains, aboutissant à un blocage des recrutements.

CONCLUSION

Cet article vise à décrire la manière dont les acteurs du pilotage se coordonnent pour faire évoluer le volume d'emplois. Dans les deux cas étudiés, ces acteurs se coordonnent par le biais d'une convention de réduction des effectifs. Dans le cas d'une diminution souhaitée (EtaForm), l'adhésion des acteurs nécessite des accords successifs. En effet, un compromis,

puis des arrangements permettent de garantir leur adhésion et une certaine stabilité de la convention dans le temps. Dans le cas MecaNuc, malgré la volonté des dirigeants d'accroître le volume d'emplois, la croissance des effectifs n'arrive pas à s'imposer comme convention. L'énoncé de réduction demeure ancré, particulièrement chez les managers opérationnels, freinant ainsi le plan de recrutements.

Ces résultats contribuent à deux niveaux aux recherches précédentes sur les évolutions des effectifs. Tout d'abord, ils étendent aux situations de croissance des effectifs les mécanismes de préférence pour les suppressions d'emplois déjà mis en lumière (Beaujolin, 1999 ; Moulin, 2001 ; Kuhn et Moulin, 2012). En effet, même face à des perspectives florissantes, les acteurs demeurent réticents à s'engager dans des augmentations d'effectifs.

Par ailleurs, la description des processus de pilotage des effectifs permet de dépasser la notion de préférences « *des dirigeants* » (Kuhn et Moulin, 2012). Alors que les décisions de suppression d'emplois étaient trop souvent décrites comme prises au plus haut niveau hiérarchique, s'appliquant « *en cascade* » à toutes les strates de l'organisation (Beaujolin, 1999, p.232), notre recherche montre à quel point la compression des effectifs est désormais intégrée aux pratiques quotidiennes des acteurs à tous les niveaux. Les acteurs, et non plus seulement les dirigeants, semblent dorénavant avoir intériorisé l'énoncé de réduction des effectifs, même lorsque l'organisation cherche à recruter. Pezet et Morales (2010) avancent que « *la financiarisation agit sur les pratiques de management, et ceci pas seulement au niveau de la direction générale* » (p.103). Il semble que cela soit le cas pour les pratiques de pilotage des effectifs.

Enfin, ce résultat peut être éclairé à la lumière de notre rattachement théorique entre les travaux de Gomez (1994, 2006) et ceux de Boltanski et Thévenot (1991). À EtaForm, le monde marchand prend le pas sur le monde industriel aboutissant à l'adhésion des acteurs à la convention de réduction. Le cas MecaNuc révèle une logique singulière puisque le monde marchand n'arrive pas à convaincre le monde industriel, ce qui entraîne la persistance de la convention de réduction. Dans un cas, le monde marchand est porteur de la convention de réduction, dans l'autre, il promeut plutôt la convention alternative, sans succès. Si notre article a permis de répondre à la question du comment, celle du pourquoi est laissée à des recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., et Livian, Y.-F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Éditions du Seuil, Paris.
- Amblard, M. (2004). « Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, n° spécial, juin, p. 47-68.
- Amblard, M. (2003). *Conventions et management*, De Boeck, Bruxelles.
- Beaujolin, R. (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.
- Beaujolin, R. (1999). *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset / Le Monde, Paris.
- Beaujolin-Bellet, R., et G. Schmidt. (2008). *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action*, Vuibert, Paris.
- Boltanski, L., et Thévenot, L. (1991). *De la justification: les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- 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*, n° 36, (1), p. 281-348.
- De Meuse, K. P., P. A. Vanderheiden, et T. J. Bergmann. (1994). « Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance », *Human Resource Management*, n° 33, (4), p. 509-530.
- Everaere, C. (2012). « Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions », *Revue française de gestion*, vol 221, p. 13-32.
- Eymard-Duvernay, F., Dupuy, J.-P., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R., et Thévenot, L. (1989). « Introduction », *Revue Économique*, vol. 40, n° 2, p. 141-146.
- Gomez, P. Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Économica, Paris.
- Gomez, P. Y. (2006). « Informations et conventions. Le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 160, p. 217-240.
- Gomez, P.-Y., et Jones, B. C. (2000). « Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, p. 696-708.
- Kuhn, A., et Y. Moulin. (2012). « Influence des représentations des dirigeants d'entreprises sur la réduction des effectifs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 60, p. 19-34.
- Lewis, D. K. (1969). *Convention: a philosophical study*, Blackwell, Oxford.
- Livian, Y.-F., Baret, C., et Falcoz, C. (2004). « La gestion de la charge de travail dans les activités de services », *Revue française de gestion*, vol. 150, n° 3, p. 87-103.
- Mallet, L. (1989). « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et Emploi*, vol. 40, p. 22-32.
- Moulin, Y. (2001). « 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.

- Nachi, M., et Boltanski, L. (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique : vers un nouveau "style" sociologique ?*, Armand Colin, Paris.
- Noël, F. (2004). *Les suppressions d'emplois : entre contraintes économiques et pressions sociales*, Vuibert, Paris.
- Pezet, A., et J. Morales. (2010). « Les contrôleurs de gestion, médiateurs de la financiarisation ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 16, (1), p. 101-132.
- Reynaud, J.-D., et N. Richebé. (2007). « Règles, conventions et valeurs ». *Revue française de sociologie*, vol. 48, (1), p. 3-36.
- Romelaer, P. (1999). « Quelques problèmes de la théorie des conventions », *Cahier de Recherche CREPA*, p. 1-59.