

# Le sureffectif : coût à réduire ou « slack » à favoriser ?<sup>(1)</sup>

Par Stéphane DESCHAINTE

Professeur assistant à ISG International Business School

Et Salomon BERNIER-KHEDACHE

Maître de conférences à l'IRG, Univ Gustave Eiffel, Univ Paris-Est Créteil, F-77454 Marne-la-Vallée, France

Le sureffectif appartient communément aux coûts qu'il faudrait réduire. En s'appuyant sur deux cas industriels, notre recherche présente pourtant des dirigeants qui le prônent. Pour analyser ce résultat contre-intuitif, le concept de « slack organisationnel » est mobilisé. Les arguments des dirigeants se structurent alors autour de fonctions du slack organisationnel : le sureffectif permet de préparer l'avenir et de préserver les salariés. Montrer le sureffectif comme un slack à favoriser est inhabituel dans le contexte actuel et interroge plus largement les représentations courantes d'un (sur)effectif à nécessairement réduire. Notre recherche éclaire également le concept de slack organisationnel, en montrant qu'il peut être consciemment rationalisé par des dirigeants, et qu'il peut ainsi relever d'une logique managériale raisonnée.

## Introduction

« Réduire les coûts », « réaliser un maximum d'économies », « passer au peigne fin toutes les dépenses », « engager des *cost-killers* »... les expressions ne manquent pas pour mettre en avant la nécessité de chasser tous les coûts jugés inutiles. Ces expressions alimentent le « mythe de l'entreprise allégée » (Beaujolin, 1997, p. 265). La notion de « sureffectif » s'inscrit dans cette logique de rationalisation dans la mesure où elle est définie comme le « personnel "en trop" » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 45). Ce surplus par rapport à une référence évaluée comme normale est habituellement perçu de manière négative, puisqu'il s'agit d'un coût (Bourguignon, 2005). La littérature a montré à plusieurs reprises la manière dont les dirigeants se focalisent sur les charges de personnel et leur réduction (Beaujolin, 1999 ; Kuhn et Moulin, 2012). À contre-courant de ce constat, cette recherche présente deux cas industriels dans lesquels des dirigeants défendent et favorisent du sureffectif, et cela dans un contexte macro-économique de crise.

Le concept de "*organizational slack*" (Cyert et March, 1963) est difficilement traduisible en français<sup>(2)</sup>. Il peut être compris comme du « mou », du « superflu » (David, 2012, p. 59), un surplus de ressources ou encore des marges de manœuvre à disposition des acteurs. Le sureffectif est communément admis comme un facteur de slack, que l'on l'appelle "*excess labor*" (Nohria et Gulati, 1997, p. 604)

ou directement "*human slack*" (Demirkan, 2018, p. 675). De nombreux auteurs ont montré que le slack aide les entreprises à s'adapter à leur environnement et à innover (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981 ; Nohria et Gulati, 1997 ; Leuridan et Demil, 2021). S'appuyer sur les fonctions du slack permet alors de formaliser les apports du sureffectif dans nos cas, ce qui s'écarte de l'approche classique d'optimisation des ressources. L'analyse qui s'ensuit dévoile deux éclairages originaux sur le slack organisationnel : un ajustement inattendu du sureffectif en période de crise, et une rationalisation consciente du slack. Par ses contributions empiriques et conceptuelles, cette recherche, au croisement de plusieurs champs disciplinaires, interroge le mythe d'un effectif qu'il faudrait nécessairement réduire. Cette interrogation est favorisée par le contexte de crise entourant nos cas, qui met à l'épreuve les orientations managériales courantes.

Après avoir synthétisé la littérature abordant le sureffectif et celle détaillant les fonctions du slack organisationnel, nous présentons notre positionnement méthodologique et une description précise des deux cas industriels. La dernière partie se focalise sur la mise en perspective de ces résultats et les contributions qui en découlent.

## Le sureffectif entre coût à réduire et slack organisationnel

### Le sureffectif comme un coût à réduire

Bien que de nombreux auteurs utilisent le terme « sureffectif », la définition la plus claire nous semble d'abord être celle du dictionnaire Larousse. Le sureffectif est un « effectif considéré comme trop

<sup>(1)</sup> Les auteurs remercient les relecteurs anonymes pour leurs commentaires pertinents. Ils remercient également Emmanuel COBLANCE pour ses remarques et suggestions sur une version précédente de l'article.

<sup>(2)</sup> Dans cet article, nous utiliserons indifféremment l'expression « slack organisationnel » ou « slack ».

important ». Cette définition est intéressante à double titre. D'abord, le terme « considéré » renvoie à la manière dont les acteurs se représentent un niveau d'effectif optimal. Puis, l'usage du « trop » rejoint la définition académique de Dubouloy et Fabre (2002, p. 45), et met en avant un surplus par rapport à une référence évaluée comme normale.

De nombreux articles ont cherché à formaliser des méthodes permettant de déterminer cette référence, à savoir, les besoins optimaux en effectif. Qu'il s'agisse de la méthode standard (Bassett, 1973) ou des nombreuses méthodes plus élaborées (Ernst *et al.*, 2004), le principe s'appuie majoritairement sur le minutage des tâches et la pensée de Taylor (1903). Ce dernier considère déjà le coût du travail comme devant être minimisé. Les travaux de Coriat (1994) ont montré la manière dont cette orientation se prolongeait dans le cadre du toyotisme avec l'idéal de « l'usine minimum », « l'usine souple », et donc de « l'effectif minimum » (p. 22).

Au-delà des critiques classiques des principes tayloristes, plusieurs auteurs (Mallet, 1989 ; Baraldi et Troussier, 1998) ont mis en avant que les méthodes pour chiffrer le volume d'effectif nécessaire (et partant, le sureffectif) portaient des représentations tendant à minimiser les besoins au strict nécessaire. Cette idée rejoint la littérature qui s'est focalisée sur les suppressions d'emplois. Après avoir remis en cause les effets forcément positifs des licenciements (Boyer, 2002), elle a montré la manière dont le pilotage des effectifs était orienté par la représentation comptable du volume d'emplois. Visibles en charge au compte de résultat et absentes de l'actif du bilan, les charges de personnel portent une « représentation financiarisée du facteur de travail » (Beaujolin, 1997, p. 67) ce qui tendrait vers une réduction des effectifs afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. En effet, tout coût a une connotation négative (Bourguignon, 2005), et les effectifs en paient généralement « un lourd tribut » (Chevalier et Dure, 1994, p. 8). Portés par des idéologies managériales, les dirigeants présentent des prédispositions à se focaliser sur le sureffectif (Kuhn et Moulin, 2012). Beaujolin (1999) parle alors de « maillon faible de la rationalisation des coûts » (p. 121). La récente recherche de Bernier-Khedache (2019) démontre que cette orientation à la compression des effectifs continue d'exister à tous les niveaux du pilotage des effectifs.

### Le sureffectif comme slack organisationnel

Cyert et March (1963) avaient pour objectif de bâtir une théorie du comportement de la firme face à certaines décisions particulières, dont celles relevant de l'allocation interne des ressources (temps, budget de dépenses, ou encore effectifs). Dans cette perspective, ils ont conceptualisé la notion de « slack organisationnel ». Le slack organisationnel correspond selon eux à « la différence entre le total des ressources et le total des paiements nécessaires »<sup>(3)</sup> (p. 40). Il est donc couramment appréhendé comme un surplus de

ressources (Bourgeois, 1981 ; Nohria et Gulati, 1997 ; David, 2012 ; Scilien et Rozin, 2015 ; Demirkan, 2018 ; Leuridan et Demil, 2021). Le sureffectif étant par définition un surplus de ressources, il est donc l'un des facteurs de slack. Certains auteurs l'évoquent directement (Nohria et Gulati, 1997), et, de son côté, Demirkan (2018, p. 675) utilise la notion de « *human slack* », qui renvoie à des capacités et compétences en ressources humaines supérieures à ce qui est nécessaire.

À l'inverse d'un slack uniquement vu comme un gaspillage, les travaux portant sur le slack en ont identifié les fonctions organisationnelles. Chez Cyert et March (1963), le slack a d'abord une fonction d'ajustement à l'environnement de la firme. Les périodes de croissance permettent d'accumuler du slack qui servira de coussin amortisseur durant les retournements de conjoncture (pp. 40-41). La fonction de coussin amortisseur a été ensuite reprise par Bourgeois (1981), Nohria et Gulati (1997), et Demirkan (2018). Le coussin amortisseur peut prendre plusieurs formes : gisement de réduction des coûts (Cyert et March, 1963), réserves de trésorerie ou de capital (Nohria et Gulati, 1997), ou encore « *excess labor* » (Nohria et Gulati, 1997, p. 604), cette dernière forme renvoyant à la réduction du sureffectif.

La seconde fonction identifiée par Cyert et March (1963), et largement admise depuis, concerne l'innovation : le slack favorise l'adoption d'innovations dans les entreprises (p. 238). Plus largement, le slack apparaît comme un vecteur de changement organisationnel (Leuridan et Demil, 2021), il facilite notamment les changements stratégiques (Bourgeois, 1981). À travers les innovations et les changements qu'il permet, le slack a plus largement pour fonction de préparer l'avenir dans les organisations.

Au-delà de ces deux fonctions courantes, certains auteurs pointent une fonction du slack plus directement portée sur les ressources humaines. Nohria et Gulati (1997) identifient que le slack facilite la coopération et prévient l'apparition de conflits. Dans cette perspective, il réduit les situations de « surchauffe [d]es collectifs de travail » (Scilien et Rozin, 2015, p. 16), et préserve la santé des membres de l'organisation.

Identifier ces trois fonctions ne signifie pas, selon Cyert et March (1963, p. 41), que le slack est rationalisé par les acteurs : « Nous n'avons pas relevé de preuve tangible que le slack soit rationalisé consciemment dans les entreprises »<sup>(4)</sup>. Ce constat a été repris et corroboré par Bourgeois (1981), qui le regrette et appelle au développement de recherches dans cette voie. Symeou *et al.* (2019) affirment que leur étude contribue à la rationalisation consciente du slack, mais leur point de vue reste extérieur aux entreprises qu'ils étudient, car leur recherche s'appuie sur des bases de données et non sur des propos d'acteurs organisationnels. Leuridan et Demil (2021), quant à eux, présentent quelques situations dans lesquelles le personnel d'un service d'urgence mobilise intentionnellement du slack, et donnent alors un aperçu

<sup>(3)</sup> « *This difference between total resources and total necessary payments is what we have called organizational slack* ».

<sup>(4)</sup> « *[W]e have seen no significant evidence for the conscious rationalization of slack in business firms.* »

de discours managérial sur le slack. Pour autant, leurs travaux ne se focalisent pas sur la rationalisation consciente du slack. Les connaissances sur ce sujet restent donc embryonnaires à ce stade.

## Méthodologie

Accéder à des représentations dissonantes de dirigeants nécessite une approche au plus près des décisions prises. Notre recherche s'appuie donc sur deux études de cas approfondies : IndRoue et IndSoudure. La collecte des données est constituée d'entretiens semi directifs (respectivement, douze et dix-huit), d'observations non participantes (respectivement, un et deux mois), et de données secondaires, le tout ayant été collecté en 2012-2013 pour IndRoue et 2013-2014 pour IndSoudure. L'ensemble des données collectées nous confèrent une connaissance approfondie des contextes organisationnels et de prise de décision des acteurs. Nous avons alors pu « établir le plus précisément possible l'état des connaissances des acteurs au moment où ils agissent » (Dumez et Jeunemaître, 2005, p. 996).

Au-delà de la similitude de la collecte des données, les deux cas que nous étudions présentent des similarités qui justifient leur rapprochement. Il émerge de ces deux cas des représentations positives du sureffectif. Par ailleurs, les deux entreprises sont du secteur industriel, dans un contexte macro-économique de crise. Les deux entreprises subissent une pression économique ou financière en plus du contexte macro-économique : IndRoue doit rembourser des dettes contractées lors du rachat en LBO (*leveraged buy-out* pour désigner un achat avec effet de levier), et IndSoudure s'attend à ce que chaque chantier dégage la rentabilité prévue. Enfin, tout en se focalisant sur le secteur industriel, nos deux cas sont comparables à ceux mobilisés dans d'autres études sur la même période, notamment celle de Perez *et al.* (2015), que ce soit en termes de taille ou de contexte économique particulier.

En cohérence avec notre démarche abductive, les étapes de codage ont alterné avec des détours par la littérature : après un codage thématique autour du sureffectif, l'éclairage par le concept de slack est apparu pertinent ; un codage plus théorique a alors permis d'approfondir l'analyse.

Face à la richesse de chacun des cas, les représentations positives du sureffectif proviennent d'un nombre limité d'acteurs dirigeants. En cohérence avec l'objectif de faire ressortir des représentations contre-intuitives du sureffectif, ces acteurs dirigeants sont particulièrement mis en avant dans les résultats. Au moment de la collecte de données, ils comptent près de trente ans d'expérience professionnelle, dont au moins dix en position de dirigeant. Ils sont en outre tous deux titulaires d'un MBA obtenu dans des institutions reconnues et prestigieuses.

L'exposé de chacun des cas dans la section suivante pointera en particulier deux aspects : d'une part, la manière dont le sureffectif est établi, et, d'autre part, les représentations des dirigeants face à ce sureffectif.

## Le sureffectif dans deux cas industriels

### Le sureffectif chez IndRoue

#### Présentation du cas

IndRoue est une PME industrielle installée dans le Grand Ouest depuis les années 1990. Son activité principale est la fabrication de roues en acier à partir d'une jante nue et d'un disque qu'elle emboutit, usine, puis soude à la jante. Les roues ainsi assemblées sont ensuite peintes aux couleurs souhaitées par les clients. Elles servent à des usages spécifiques : les clients sont des entreprises de transport, de génie civil, ou encore de matériel agricole.

En 2010, elle est rachetée par le PDG (X-Ponts, MBA HEC) selon un montage financier type LBO. Son chiffre d'affaires de 2011 est de 4,6 millions d'euros, pour un effectif de 18 salariés hors intérim au 31 décembre 2011. Le contexte économique d'IndRoue est fortement dégradé durant notre collecte de données : l'entreprise subit le contrecoup de la crise financière de 2008, alors qu'elle doit rembourser les dettes contractées dans le cadre du LBO. Cet aspect préoccupe particulièrement le PDG qui déclare : « Ce qui m'empêchera de dormir, c'est si j'étais pas capable de rembourser mes dettes. Ça peut arriver, hein ! Mais pour le moment, c'est pas le cas. » Le contexte financier d'IndRoue est donc pressant et incite à l'optimisation des ressources.

#### Identification du sureffectif

Le PDG élabore lui-même les indicateurs dont il a besoin, et les suit régulièrement. Lors des échanges, c'est lui qui produit les analyses qui en découlent. Outre des indicateurs portant sur la situation commerciale de l'entreprise (commandes en nombre et montants) et sur le service proposé (suivi des délais), le PDG suit un indicateur qui s'intitule « Utilisation des heures », représenté sous forme de graphique (voir Figure 1 page 21).

Ce graphique couvre toute la période de contact avec IndRoue (février 2012 à novembre 2013). Il est construit sur une base mensuelle (axe des abscisses) et indique les heures travaillées en fabrication (axe des ordonnées à gauche) sous la forme de barres. La courbe représente la moyenne sur trois mois glissants du coefficient d'utilisation des heures de présence (temps gamme<sup>(5)</sup> divisé par les heures de présence). La graduation de la courbe se trouve sur l'axe des ordonnées à droite, en pourcentage. Enfin, le graphique présente l'objectif d'utilisation des heures (80 %, lus sur l'ordonnée à droite), par une ligne horizontale<sup>(6)</sup>.

La courbe permet d'identifier les sureffectifs éventuels dans l'atelier de fabrication. Sur cette base, le PDG constate du sureffectif durant les années 2011 et 2012 :

« Sur ces deux années, on a deux personnes non absolument nécessaires. »

<sup>(5)</sup> Nous utilisons la dénomination interne à IndRoue. Il s'agit en fait de temps pointé, c'est-à-dire travaillé, et non d'un temps prévu (gamme).

<sup>(6)</sup> Nous n'avons pas d'explication concernant la verticalité de la ligne « Objectif » à partir d'octobre 2013. Cela ne nuit nullement à la restitution de notre cas.



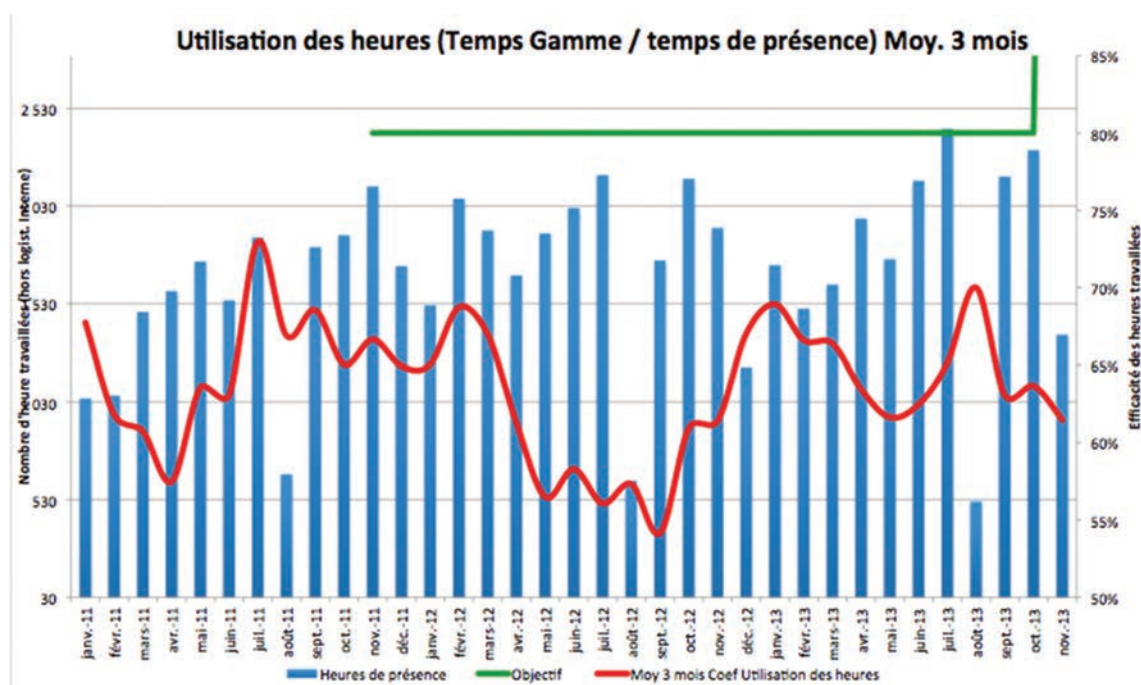


Figure 1. Utilisation des heures chez IndRoue (Source : tableau de bord IndRoue à fin novembre 2013).

Vu le niveau d'effectifs d'IndRoue, ce surplus de deux personnes est significatif : il représente environ 10 % de l'effectif global.

Dans les sections qui suivent, nous détaillons les analyses et réflexions produites chez IndRoue autour des effectifs. Dans la continuité de la présentation des indicateurs, nous débutons par la main-d'œuvre directe (MOD). Nous aborderons ensuite une situation relevant de la main-d'œuvre indirecte (MOI).

#### Explications du PDG sur le sureffectif dans l'atelier

Le PDG mentionne tout d'abord des raisons « techniques » au sureffectif :

« [Q]uelque part, c'est parce que on a des effectifs qui sont incrémentaux. Quand on augmente de 1, on augmente de 5 %, même plus, de 7 % le coût salarial. Donc, on ne peut pas faire tout en même temps. [...] Si on était 150 personnes, tout ça, je dirais ça... On le verrait même pas ! On n'en parlerait pas. »

Dans cet extrait, deux raisons techniques semblent se combiner. La première est relative à la taille de l'entreprise pour expliquer la part significative du sureffectif. Pour la seconde, le PDG parle d'« effectifs [...] incrémentaux » en évoquant le recrutement d'une personne, alors que son besoin en termes d'activité pourrait, par exemple, s'élever à 0,72. Il n'a jamais été évoqué la possibilité de recruter en temps partiel. Par ailleurs, le sureffectif chez IndRoue n'est pas ciblé sur un poste en particulier, mais s'éparpille sur plusieurs :

« Le problème, c'est que c'est des bouts de personnes, donc c'est un peu difficile » (PDG).

À côté d'éléments techniques, le sureffectif est confronté à d'autres dimensions chez IndRoue. Débutons par la réactivité :

« Sur ces deux années, on a deux personnes non absolument nécessaires. Mais si ça repart... On est une société de services, on se doit d'assurer le même service tout le temps » (PDG).

Le sureffectif est également mis en balance avec la santé des salariés :

« On pourrait en mettre un de moins si tout le monde avait la bonne efficacité. Mais ça serait tendu ! On tirerait trop sur les gens. Ce n'est pas sain sur le long terme » (PDG).

Dans cet extrait, le PDG se soucie de la santé (physique et psychique) des opérateurs. Il reconnaît que même avec « la bonne efficacité », l'activité qui résulterait d'une diminution d'un opérateur serait trop dure sur le long terme.

Les précédentes réflexions du PDG se matérialisent par un ajustement des effectifs qui ne se fait pas de manière « automatique ». Plus exactement, le PDG exprime sa volonté d'attendre avant d'ajuster à la baisse les effectifs selon le niveau de commandes :

« [...] là, on rentre dans une période de vaches maigres, parce que c'est la crise, je n'ai pas envie de changer ça tout de suite, mais si ça dure trois-quatre mois, on prendra des décisions de réduire l'intérim, quoi. [...] On a du mal, enfin, en tout cas, moi, j'ai du mal à prendre des décisions instantanées, parce que j'ai vu un indicateur qui a commencé à changer dans un sens. Faut qu'il y en ait un certain nombre qui aillent tous dans le même sens en disant "bon bah maintenant, ça suffit" » (PDG).

La préoccupation d'ajuster les effectifs reste présente, et lors d'échanges ultérieurs, le PDG mentionne les différents ajustements auxquels il a procédé :

[Sur l'ajustement des ressources]  
« Bah, on les a réd', on les a ajustées et là, on est plutôt en train de reprendre un peu d'intérim, parce qu'on est juste à la limite. Mais on a du boulot pour les deux semaines qui viennent, mais normalement la troisième semaine, on n'a pas de boulot » (PDG).

Dans cet extrait, le PDG indique que l'intérim a fluctué au cours de la période : d'abord une baisse puis une légère augmentation, même si le carnet de commandes est relativement court.



Photo © SMK

Carl Wilhelmson, *Spring Work*, huile sur toile, 1908. Copenhagen, Statens Museum for Kunst.

« Le sureffectif est également mis en balance avec la santé des salariés : "On pourrait en mettre un de moins si tout le monde avait la bonne efficacité. Mais ça serait tendu ! On tirerait trop sur les gens. Ce n'est pas sain sur le long terme" (PDG). »

### Explications du PDG sur l'embauche d'un responsable qualité

Début 2012, le PDG procède au recrutement d'un responsable qualité. Le PDG reconnaît que cela va « alourdir la structure », mais également que « l'embauche du responsable qualité était nécessaire pour attaquer de nouveaux marchés dont les niveaux d'exigence en termes de longévité, précision sont plus élevés ». Étant donné le contexte financier d'IndRoue, le PDG précise que « l'embauche était logiquement financée par une commande client ; mais ce sera un peu moins, car le cahier des charges est plus contraignant, et on sera moins productifs ». Toutefois, le PDG ne limite pas son raisonnement à des aspects financiers :

« C'est un coût supporté par tous les clients, mais qui n'est que pour certains. Et puis, ça renforce les compétences de l'équipe, et permet d'envisager des opportunités de remplacement en interne. »

Cette embauche se justifie par les exigences de nouveaux clients. L'embauche est instruite par des calculs (« financée par une commande client ») qui sont pourtant défavorables et pourraient conduire à l'abandon de l'embauche (« mais ce sera un peu moins, car le cahier des charges est plus contraignant, et on sera moins productifs »). Ce déséquilibre n'entraîne pas, cependant, l'annulation de l'embauche. Au contraire, l'embauche est maintenue, confirmée et même justifiée par d'autres arguments qui, dans les propos du PDG, contrebalancent le déséquilibre mesuré : le renforcement des compétences et la possibilité d'effectuer des remplacements.

Le cas IndRoue permet ainsi de voir plusieurs facettes du sureffectif et les représentations associées. Il sera analysé conjointement avec le cas IndSoudure, après l'exposé de ce dernier à la section suivante.

### Le sureffectif chez IndSoudure

#### Présentation du cas

Installée dans la région Grand Est, IndSoudure emploie près de 1 000 ETP (équivalents temps plein). L'entreprise intervient en maintenance de tuyauterie et dans la réalisation de projets de grande ampleur, essentiellement dans le domaine du nucléaire. 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 : les perspectives sont alors en croissance « jusqu'en 2020 »<sup>(7)</sup>. Le lien entre ces perspectives et les effectifs se matérialise par un objectif d'augmentation des effectifs, de 200 ETP.

« L'objectif de + 200 vient des réflexions du comité stratégique. Il est basé sur les prévisions d'activité 2015, une croissance tirée par les contrats de maintenance dans le nucléaire. Pour être prêts début 2015, il faut recruter en 2014, que les gars aient le temps d'être intégrés à la boîte, d'être formés » (DRH). « Pour [IndSoudure] qui réalise déjà 70 % de son chiffre d'affaires dans le nucléaire, c'est l'assurance d'avoir des carnets de commandes pleins pour au moins quinze ans. À condition de trouver le personnel nécessaire », Article du 1<sup>er</sup> octobre 2013, « [IndSoudure]. Des hommes et de la croissance », dans *Le Journal des entreprises*.

Comme le soulignent les extraits précédents, recruter 200 ETP constitue un enjeu important, car les métiers d'IndSoudure nécessitent des compétences très pointues qui ne peuvent s'acquérir rapidement. Face à une logique d'optimisation des effectifs, le DRH défend le sureffectif.

<sup>(7)</sup> Extrait d'un entretien avec un responsable RH régional.

### Identification du sureffectif

Le projet d'augmentation du volume d'emplois se confronte à la logique classique d'optimisation des effectifs, particulièrement présente chez les chefs de chantier. Celle-ci s'explique tout d'abord par la recherche de compétitivité des prix dans les appels d'offres, mais également par la manière dont les chefs de chantier sont évalués.

« Les opérationnels ont une peur de la sous-charge. Sur un chantier de cinq semaines, une semaine de sous-charge peut plomber la rentabilité et les opérationnels craignent d'être jugés sur cela » (RRH).

La crainte de la « sous-charge » est très régulièrement évoquée par les chefs de chantier. En effet, leur évaluation s'appuie largement sur des indicateurs financiers qui appréhendent l'effectif comme une charge à court terme. Recruter signifie alors engager une dépense et non obtenir des moyens pour gagner des contrats futurs. Les modalités de suivi sont d'ailleurs sur ce registre. Le progiciel de gestion permet à chaque responsable d'affaires de faire un suivi précis des heures et des dépenses, et indique la rentabilité de chaque affaire. Au niveau national, le contrôleur de gestion au siège participe à ce suivi et « prévient quand on observe un dépassement anormal »<sup>(8)</sup>.

Des outils de suivi charge-capacité permettent ensuite de faire un point sur l'adéquation entre les besoins et les effectifs. Un graphique de synthèse est ici présenté.

Le graphique compare les heures à effectuer et les heures théoriquement disponibles. Les histogrammes bleus représentent le nombre d'heures à effectuer pour les commandes confirmées, les histogrammes en orange concernent les commandes

qui ont une forte probabilité d'être obtenues. Les heures sont déterminées par des deviseurs qui, lors de la réponse aux appels d'offres, s'appuient sur des ratios de correspondance pour déterminer les besoins, et chiffrent au « strict nécessaire »<sup>(9)</sup>. Les besoins s'en tiennent donc au minimum. La droite correspond à la capacité théorique de la main-d'œuvre en présence, c'est-à-dire les heures de travail disponibles. La courbe a été corrigée après affectation d'un coefficient d'efficacité et surtout de la mobilisation-démobilisation, c'est-à-dire en intégrant les transferts d'effectifs des régions, l'intérim et la sous-traitance. Le graphique permet ainsi d'analyser le niveau de charge :

« Au final, tu te retrouves avec ces courbes-là qui permettent de dire, tu es en adéquation avec ce que je dois faire, il me manque du personnel ou je suis en sureffectif » (Responsable du service Méthode et Planification stratégique).

Au global, les heures disponibles semblent un peu en deçà de la charge réelle sur la majorité des semaines. Cela confirme que le niveau idéal d'effectifs chez IndSoudure correspond à celui qui permet à tous les salariés d'être occupés sans couvrir l'ensemble de la charge. Face à des marchés dynamiques, la logique va jusqu'à instaurer un « intérim récurrent » (expression employée dans la procédure budgétaire de 2014). Par ailleurs, l'appréhension de l'incertitude joue un rôle important dans le pilotage des effectifs. Les outils n'intègrent que la charge certaine à date. Au-delà de seize semaines, la charge tend à se réduire, car elle est encore en cours de validation. Cette sous-charge apparente justifie régulièrement des reports de recrutement et alimente la logique de compression.

<sup>(8)</sup> Extrait d'un entretien avec le contrôleur de gestion.

<sup>(9)</sup> Extrait d'un entretien avec un deviseur.

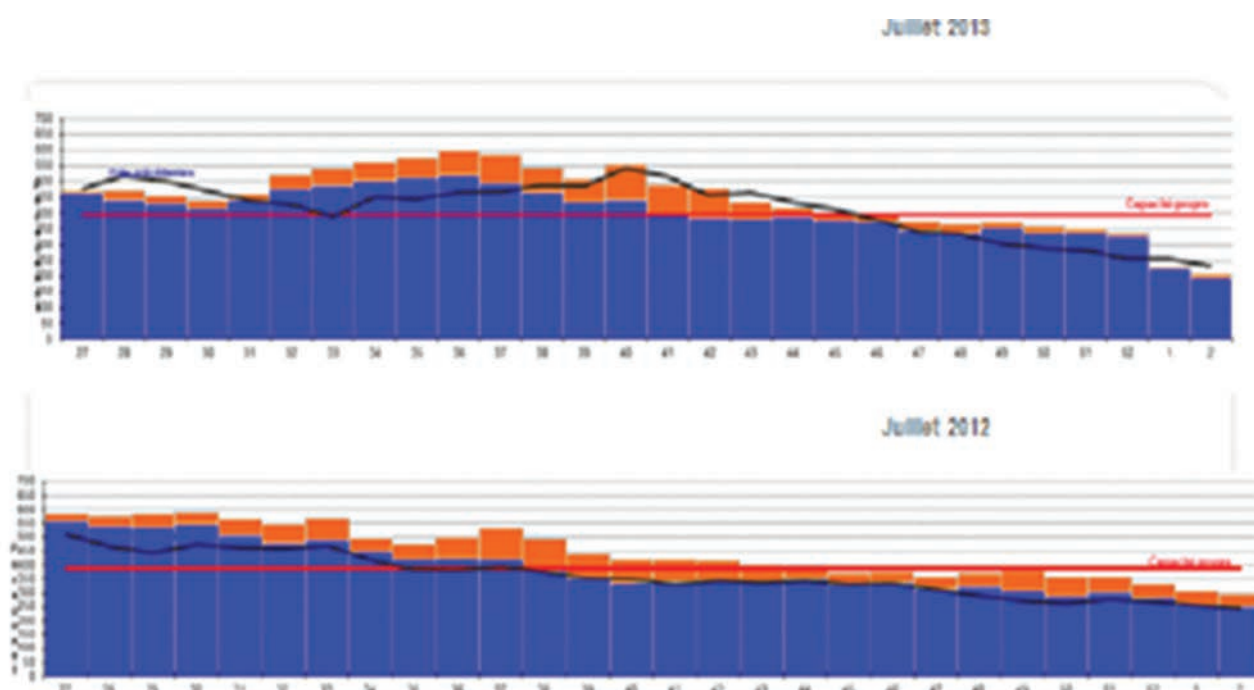


Figure 2. Charges et capacités prévisionnelles sur l'ensemble des régions d'IndSoudure (Source : Présentation Direction des Opérations au CoDir d'IndSoudure du 10 juillet 2013).



Le graphique précédent exprime ainsi la représentation d'une norme minimale en termes d'effectifs. Dans cette logique, chaque poche de sureffectif serait une anomalie à cette norme. Pour autant, les acteurs de la DRH vont se prononcer en faveur du sureffectif. Le DRH fournit plusieurs arguments dans cette direction. Notons que le DRH est titulaire d'un MBA, dispose d'une expérience dans de nombreux groupes et participe aux décisions stratégiques d'IndSoudure.

### Explications du DRH sur le sureffectif

Le DRH avance plusieurs arguments de différents niveaux. Dans une perspective stratégique, il insiste tout d'abord sur le temps nécessaire pour former les nouvelles recrues :

« L'intérêt du processus RH dans ce raisonnement, c'est que le RH, il va projeter dans l'avenir. Vos intérimaires et vos sous-traitants, c'est bien, mais notre métier, il ne s'apprend pas en 48 heures. Et du coup, pour remplacer Maurice qui part à la retraite, l'intérimaire, il ne fera pas l'affaire. Parce qu'il n'a pas l'expérience, pas le coup de main, parce qu'il n'a pas la compétence. Et donc pour remplacer Maurice, il faut que j'aie un gars qui ait dix ans d'expérience, et donc celui-là, je ne sais pas le trouver sur le marché, faut que je le fabrique. Du coup, on rentre dans un système de gestion prévisionnelle des effectifs, de l'emploi, dans lequel on réfléchit différemment » ;

« Mais il faudrait qu'ils [les patrons opérationnels] aient aussi une vision d'horizon [sur] deux et trois ans, un peu plus lointain. Qu'ils se disent : "Comment est ma pyramide des âges, si j'ai un effectif de 100 l'an prochain, il ne sera pas de 100, parce que je vais avoir quelques démissions, quelques départs à la retraite..." Donc la réflexion de croissance, de décroissance de l'effectif, elle doit se faire aussi sur le moyen terme, et du coup, on n'est pas proportionnels à l'activité, on est en prise de risque. »

Ainsi, pour le DRH, les spécificités du métier et les perspectives de croissance d'IndSoudure impliquent une « prise de risque », autrement dit un effectif supérieur à l'effectif strictement nécessaire à court terme.

À un second niveau, le DRH questionne le *business model*. Il met en exergue les limites de l'optimisation des effectifs qui conduit à des pertes de chiffre d'affaires et des surcoûts. À travers cette critique, il incite à embaucher davantage :

« [IndSoudure] n'accepte pas des projets sans marge alors que cela pourrait permettre de former des jeunes sur des affaires plus simples. En CODIR, j'essaie de pousser dans ce sens. Dans les faits, [IndSoudure] refuse des commandes par manque de moyens humains ! » ;

« Question effectifs, les opérationnels pensent que si la main-d'œuvre disponible n'est pas assez importante, il faut sous-traiter. Cela pose plusieurs problèmes : la sous-traitance coûte cher ; en plus, le sous-traitant gagne en compétence, une compétence que [IndSoudure] n'accumule pas » ;

« Parce que notre valeur ajoutée, dans une boîte comme [IndSoudure], c'est ce qu'on vend, c'est les heures et les compétences qu'on vend au client. Et si on raisonne à court terme, on n'embauche personne, et du coup, on n'a plus rien à vendre. »

Enfin, le DRH rappelle une problématique opérationnelle :

« Les managers crient "Attention, la sous-charge arrive", mais on a regardé en CODIR, on n'est pas capables d'envoyer les gens en congé. »

Le DRH pointe ici la contradiction entre une sous-charge supposée et une surcharge effective des personnels, ce qui va dans le sens de recrutements complémentaires.

## Représentations positives du sureffectif à l'aune du slack organisationnel

Cette section s'attachera tout d'abord à établir le caractère contre-intuitif du sureffectif dans nos cas, puis à structurer les arguments en faveur du sureffectif selon les fonctions du slack identifiées dans la littérature. Nous verrons enfin comment notre recherche contribue à compléter les connaissances sur le slack organisationnel.

### Un sureffectif contre-intuitif

IndRoue et IndSoudure sont traversées par la thématique du sureffectif, car il y a, dans les deux entreprises étudiées, identification de personnes dont la présence à un moment donné n'est pas jugée indispensable à l'organisation. L'identification du sureffectif émane directement des acteurs organisationnels, et non d'une démarche spécifique des chercheurs<sup>(10)</sup>. Le sureffectif dans ces deux cas concerne principalement l'effectif productif assimilé à de la main-d'œuvre directe. Il concerne marginalement l'effectif de structure, chez IndRoue, à travers l'embauche d'un responsable qualité.

Étant donné le contexte macro-économique de crise et la pression financière interne, nos cas sont contre-intuitifs en ce qui concerne le sureffectif : ces entreprises disposent de et envisagent du sureffectif en production et fabrication. L'ajustement des effectifs par rapport à l'activité va alors à rebours de l'ensemble des cas étudiés par Perez *et al.* (2015) sur la même période<sup>(11)</sup>. Nos cas sont également contre-intuitifs à l'aune de la littérature qui a montré la préférence des dirigeants à recourir aux suppressions d'emplois (Beaujolin, 1999 ; Kuhn et Moulin, 2012). On pourrait certes arguer que les dirigeants agissent de manière stratégique en conservant des compétences rares (en soudure, par exemple), ou parce que l'ajustement des effectifs au niveau d'activité n'est pas encore abouti. Toutefois, ces arguments n'émergent pas dans nos cas. Comme nous le montrons à la section suivante, les dirigeants prônant le sureffectif énoncent d'autres arguments, qui se rattachent au slack organisationnel.

(10) Notons simplement que le mode de détermination du sureffectif dans nos cas reste moins formalisé que dans les démarches identifiées dans la littérature (Bassett, 1973 ; Ernst *et al.*, 2004).

(11) Sauf une entreprise qui baisse ses effectifs alors que le niveau d'activité est croissant.

## Les arguments en faveur du sureffectif rapportés aux fonctions du slack organisationnel

Au-delà de quelques raisons techniques qui n'épuisent pas l'argumentaire (par exemple, le problème de « bouts de personnes » dans le cas IndRoue), l'éclairage des intérêts du sureffectif par le concept de slack permet de lier ces derniers à des fonctions établies par la littérature.

Tout d'abord, nos dirigeants prônent un sureffectif pour préparer l'avenir. Cette fonction s'illustre dans deux dimensions : d'une part, être capables de répondre à la future demande des clients, et, d'autre part, former afin que les salariés soient prêts dans quelques mois ou années. Dans la première dimension, nos acteurs anticipent une hausse de l'activité et assument d'être en sureffectif en attendant, contrairement à la conception classique fixée sur une norme minimale. Cette position est d'autant plus notable pour IndRoue que les perspectives de reprise sont assez incertaines. Dans la seconde dimension, particulièrement développée dans le cas IndSoudure, être en sureffectif permet de former. En effet, la spécificité des compétences dans le secteur nécessite d'allouer davantage de ressources pour prendre le temps de former. Cet argument se retrouve également dans le témoignage du PDG d'IndRoue qui affirme « que ça [le sureffectif] renforce les compétences de l'équipe, et permet d'envisager des opportunités de remplacement en interne ». Les dirigeants avancent d'ailleurs que les compétences gagnées restent dans l'entreprise alors que dans le cas contraire, « le sous-traitant gagne en compétence, une compétence que [IndSoudure] n'accumule pas »<sup>(12)</sup>. Avoir une marge permet de pouvoir couvrir les missions quotidiennes, puis d'en faire davantage. C'est finalement cela que le dirigeant d'IndSoudure souhaite lorsqu'il prône un sureffectif permettant d'assurer l'activité du moment, mais également de prendre le temps de former pour plus tard.

Une deuxième fonction s'illustre dans l'argumentaire de nos dirigeants : préserver la santé des membres de l'organisation. Intensifier le travail des salariés aurait pu permettre de répondre à un volume d'activité plus important. Pourtant, des considérations RH sont mises en avant comme en témoigne le PDG d'IndRoue : « On tirerait trop sur les gens. C'est pas sain sur le long terme. » Ces propos sont en lien direct avec cette fonction du slack, à savoir que le sureffectif participe à la préservation de la santé des membres de l'organisation.

Nous venons de montrer que les arguments des dirigeants se structurent autour de fonctions du slack. Appréhender ainsi le sureffectif comme un facteur de slack, et illustrer ce lien comme nous le faisons, vient compléter la connaissance sur le sureffectif en formalisant certains de ses bienfaits. Ce résultat conduit à deux éclairages originaux du concept de slack organisationnel.

<sup>(12)</sup> Issu d'un entretien avec le DRH de IndSoudure.

## Des éclairages originaux sur le slack organisationnel

Nos cas révèlent d'abord un résultat inverse en ce qui concerne la fonction d'ajustement à l'environnement. Ensuite, le discours assumé des dirigeants nous permet de révéler une conscientisation du slack, qui vient compléter les recherches menées jusqu'alors.

### L'ajustement à l'environnement

Il est admis dans la littérature qu'en période de retournement de conjoncture, le slack organisationnel constitue un coussin amortisseur permettant à l'entreprise de faire des économies (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981 ; Nohria et Gulati, 1997 ; Demirkan, 2018). En tant qu'"*excess labor*" identifié durant une période de récession économique, le sureffectif devrait être réduit, voire supprimé. Ce n'est pourtant pas ce qui se passe dans nos données : chez IndRoue, le sureffectif est maintenu en période de crise. Suivant la logique émanant de nos cas, il est cohérent que le sureffectif n'y joue pas le rôle classique de « coussin amortisseur ». Notre recherche introduit alors une originalité sur la manière dont le sureffectif peut être conceptualisé : non pas uniquement en tant que coussin amortisseur, mais également, comme le montre la section précédente, selon les deux autres fonctions. Par ailleurs, maintenir du sureffectif (donc du slack) chez IndRoue aggrave la situation financière de l'entreprise. Dans ce cas, le slack ne remplit pas la fonction d'ajustement à l'environnement de la firme, car il augmente certaines difficultés plutôt que de les limiter. À notre connaissance, il s'agit de la première observation d'une situation de slack organisationnel qui est contradictoire avec la fonction d'ajustement. Ce résultat fait ressortir que même en période de crise, il n'y aurait pas d'absolue nécessité à diminuer le slack sur l'ensemble des facteurs concernés.

### De la rationalisation consciente du slack

La conceptualisation fondatrice du slack organisationnel n'avait pas relevé de rationalisation consciente de la part des acteurs (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981). Des recherches récentes invitent à revenir sur ce constat initial. Symeou *et al.* (2019) prétendent observer de la rationalisation consciente, mais ne disposent pas de la méthodologie adéquate. À travers quelques discours managériaux, Leuridan et Demil (2021) sous-entendent quant à eux une rationalisation consciente du slack. Nos résultats vont plus loin. Les dirigeants rencontrés énoncent précisément les intérêts du slack et défendent le sureffectif à l'inverse des perceptions classiques sur le sujet. Nos résultats nous semblent alors constituer une avancée sur la rationalisation consciente du slack, en accédant directement aux discours d'acteurs organisationnels. Ils éclairent ainsi, en complément de la théorisation initiale sur le slack, comment celui-ci peut se manifester dans les organisations à travers le discours des acteurs. Au-delà de compléter les connaissances, ce constat est une nouvelle invitation à adopter un angle d'étude du slack à des niveaux organisationnels plus fins, en complément des précédentes recherches qui l'ont majoritairement analysé sous un angle surplombant



l'organisation. En effet, si les acteurs ont conscience du slack, ce dernier devient une ressource qui peut être anticipée et utilisée de différentes manières, et être dès lors sujet à des recherches sur son utilisation. Ceci conforte l'orientation récemment prise par Leuridan et Demil (2021), qui ont étudié le slack au niveau des acteurs opérationnels.

Être conscient du slack et de ses intérêts ne signifie pas pour autant exposer cette position à toutes les parties prenantes. L'abondante littérature sur les intérêts du slack vient ici se confronter aux perceptions négatives du sureffectif. Dans nos cas, il en ressort que les acteurs défendant le sureffectif se confrontent à des acteurs portant une vision plus classique du sureffectif. Dans ce cadre, deux stratégies sont mises en place. Chez IndRoue, le PDG ne dévoile pas l'existence de sureffectif à ses parties prenantes financières. Chez IndSoudure, la thématique du sureffectif se traduit par de la conflictualité avec les opérationnels. Les acteurs RH affichent leurs positions et les défendent. Nous n'avons pas observé d'oppositions affichées des opérationnels, mais ces derniers agissent de manière à freiner le sureffectif (notamment : pas de demandes de recrutement ; réticences à intégrer des recrues dans les équipes de chantier)<sup>(13)</sup>. Pour IndSoudure, nous n'avons pas d'informations sur la communication spécifique avec les actionnaires ou banquiers. Pour autant, la volonté d'augmenter les effectifs est publiquement communiquée, notamment dans la presse locale et *Le Journal des entreprises*. Les liens avec les intérêts du sureffectif y sont alors perceptibles : la référence permanente à l'« anticipation » renvoie au fait de recruter dès 2013, pour être prêts sur des chantiers en 2015. Certes, les dirigeants d'IndSoudure ne prônent pas explicitement le sureffectif dans la presse, mais à travers la préparation de l'avenir ; le slack organisationnel bénéficie d'un certain affichage. Finalement, bien que l'on puisse s'attendre à ce que le slack soit géré de manière quasi clandestine, nous observons à travers nos cas une situation plus complexe.

## Conclusion

La présente recherche focalisée sur la manière dont des dirigeants appréhendent le sureffectif dans les organisations aboutit à des contributions de niveaux managérial et conceptuel.

Tout d'abord, alors que la littérature a montré la préférence des dirigeants à recourir aux suppressions d'emplois (Beaujolin, 1999 ; Kuhn et Moulin, 2012) et à considérer le slack comme du « gaspillage » (Nohria et Gulati, 1997, p. 609), ceux de nos cas adoptent une

<sup>(13)</sup> Au moment de la collecte des données, ces freins n'ont pas été identifiés par la direction (hors DRH) comme pouvant poser problème, raison pour laquelle des ajustements éventuels type changement d'indicateurs ou neutralisation analytique des charges du personnel en sureffectif pour les opérationnels n'avaient pas encore été envisagés. Il reste qu'un tel changement dans les pratiques de gestion ne supprimerait pas la tension générée par un sureffectif, mais ne ferait que la déplacer. Pour plus de détails sur ces tensions entre DRH et opérationnels, voir Bernier-Khedache (2019).

représentation positive de ce qui est considéré comme un coût. Loin de toute négligence managériale, les dirigeants assument et défendent sciemment le sureffectif. Leurs arguments sont reliés à des fonctions du slack organisationnel : répondre à des besoins futurs de clients, former des salariés ou garantir un climat social satisfaisant.

Ensuite, notre recherche complète les travaux de Nohria et Gulati (1997) qui s'intéressent au niveau optimum de slack d'un point de vue quantitatif et structurel. Nos travaux illustrent, de leur côté, comment le slack peut émerger, se maintenir et se justifier dans deux organisations, en dépit d'un contexte économique de crise. Par ailleurs, notre recherche immersive participe à l'éclairage du concept de slack organisationnel à deux niveaux. D'une part, nous n'observons pas d'utilisation du slack comme coussin amortisseur en période de crise. D'autre part, nous montrons que le slack peut être consciemment rationalisé par des dirigeants.

Dans le contexte d'une injonction à chasser les sureffectifs, nos cas, à travers le discours de dirigeants eux-mêmes, légitiment et confortent des décisions de maintien du sureffectif prises dans d'autres organisations. En dépit du nombre limité d'acteurs témoignant, notre recherche contribue à faire sortir ces pratiques de la clandestinité dans laquelle elles pourraient être enfermées. Elle contribue ainsi à la diffusion de pratiques alternatives en matière de sureffectif et de slack, et invite les dirigeants à porter un regard nouveau sur le sureffectif, même en période de crise économique. Il apparaît en effet raisonnable d'envisager l'écho de notre recherche auprès de décideurs de tous types et secteurs. On peut par exemple mentionner les dirigeants se questionnant sur l'allocation des ressources après un ralentissement important de l'activité (par exemple, à la suite de la crise sanitaire) ; les pouvoirs publics sur le niveau des effectifs dans les hôpitaux ; ou encore les consultants lors d'une réorganisation. Cette recherche participe finalement à mettre en question le mythe d'un volume d'emplois qu'il faudrait nécessairement réduire.

## Bibliographie

- BARALDI L. & TROUSSIER J.-F. (1998), « Le calcul des effectifs : Quelques exemples dans l'industrie », *Travail et emploi*, n°77, pp. 53-65.
- BASSETT G. A. (1973), "Elements of manpower forecasting and scheduling", *Human Resource Management*, 12(3), pp. 35-43.
- BEAUJOLIN R. (1997), *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?*, thèse de doctorat, École polytechnique, 366 p.
- BEAUJOLIN R. (1999), *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset / Le Monde.
- BERNIER-KHEDACHE S. (2019), « Le pilotage des effectifs : une lecture conventionnaliste de la coordination entre fonctions Contrôle de Gestion et RH », *Revue française de gestion*, n°283, pp. 31-49.
- BOURGEOIS L. J. III (1981), "On the measurement of organizational slack", *Academy of Management Review*, 6(1), pp. 29-39.
- BOURGUIGNON A. (2005), "Management Accounting and Value Creation: the Profit and Loss of Reification", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(4), pp. 353-389.

- BOYER T. (2002), « Corporate Governance et emploi : les attentes des marchés financiers », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°69, pp. 29-35.
- CHEVALIER P. & DURE D. (1994), « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°36, pp. 4-14.
- CORIAT B. (1994), *L'atelier et le chronomètre : essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, C. Bourgeois Éditeur.
- CYERT R. M. & MARCH J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Barakaldo Books, édition numérique 2020.
- DAVID G. (2012), « Contribution à l'étude du slack organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°254, pp. 59-98.
- DUBOULOY M. & FABRE C. (2002), « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°67, pp. 43-55.
- DEMIRKANI I. (2018), "The impact of firm resources on innovation", *European Journal of Innovation Management*, 21(4), pp. 672-694.
- DUMEZ H. & JEUNEMAÎTRE A. (2005), « La démarche narrative en économie », *Revue économique*, 56(4), pp. 983-1005.
- ERNST A. T., JIANG H., KRISHNAMOOTHY M. & SIER, D. (2004), "Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models", *European Journal of Operational Research*, 153(1), pp. 3-27.
- KUHN A. & MOULIN Y. (2012), « Influence des représentations des dirigeants d'entreprises sur la réduction des effectifs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°60, pp. 19-34.
- LEURIDAN G. & DEMIL B. (2021), "Exploring the dynamics of slack in extreme contexts: A practice-based view", *Human Relations*, sous presse.
- MALLET L. (1989), « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et Emploi*, n°40, pp. 22-32.
- NOHRIA N. & GULATI R. (1997), "What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms", *European Management Journal*, 15(6), pp. 603-611.
- PEREZ C., THEVENOT N., BERTA N., BROCHARD D., DELAHAIE N., JALLAIS S., PERRAUDIN C., SAUVIAT C. & VALENTIN J. (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La Revue de l'IREES*, n°84, pp. 59-90.
- SCILIE J.-C. & ROZIN P. (2015), « Les plans sociaux réussis comme vecteur de démotivation sociale des salariés survivants : la perception des efforts mutuels peut-elle éviter l'émergence d'un coût caché "ancré" ? », *Management & Avenir*, 75(1), pp. 13-33.
- SYMEOU P. C., ZYGLIDOPOULOUS S. & GARDBERG N. A. (2019), "Corporate environmental performance: Revisiting the role of organizational slack", *Journal of Business Research*, 96, pp. 169-182.
- TAYLOR F. W. (1903), *Shop Management*, Westport, Greenwood Press, édition 1974.