This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Decision Variance and the Mispricing of Labor Cost

Heather Grizzle · February 1, 2026

Les réductions d'effectifs permettent de diminuer les coûts de main-d'œuvre visibles. Le coût caché des décisions incohérentes des superviseurs alimente à la fois le turnover et les risques juridiques.

Sommaire

1. Localiser le générateur
2. L'implication pour la réduction des effectifs
3. L'automatisation aggrave le problème
4. Le travail correctif
5. Ce qui peut honnêtement être affirmé
6. L'efficacité, correctement définie

L'intervention d'efficacité standard réduit les effectifs, et elle le fait pour une raison qui a peu à voir avec la stratégie. Les effectifs constituent la portion du coût du travail que le système comptable peut effectivement voir. Les salaires, les avantages sociaux, les heures supplémentaires, les dépenses d'agence et les indemnités de départ se résolvent tous en postes comptables qu'une fonction financière peut modéliser, prévoir et réduire. Les coûts générés par une prise de décision incohérente au sein de la main-d'œuvre n'apparaissent nulle part comme une catégorie. Ils émergent plus tard et de manière désagrégée, sous forme d'embauches de remplacement, de délais de vacance de poste, d'heures supplémentaires absorbées par les employés restés en poste, de gestion de griefs, de temps consacré au conseil juridique, de règlements transactionnels, et de la productivité qu'une nouvelle recrue n'a pas encore atteinte. Une organisation qui réduit la ligne visible tout en laissant intact le générateur sous-jacent enregistrera une économie dans la période en cours et la paiera au cours des périodes suivantes. Ce n'est pas un échec de la discipline managériale, et le traiter comme tel a

produit un grand nombre de conseils peu utiles. C'est un problème de mesure, et il se reproduit dans tous les secteurs parce que c'est le système de mesure, et non l'équipe de direction, qui le produit.

Localiser le générateur

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor's judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

Le résultat opérationnel

Le premier résultat est opérationnel. Le manque de cohérence dans la supervision figure parmi les constats les plus solides de la littérature sur la rétention en tant que facteur de départ volontaire, et le départ volontaire est ce qui se convertit en charge de recrutement, en durée de vacance de poste, en dépendance aux heures supplémentaires parmi le personnel restant, et en délai avant qu'un remplaçant n'atteigne sa pleine productivité. C'est dans cet intervalle que se trouve l'essentiel de l'argent réel, et c'est le chiffre que les organisations sont le moins susceptibles de mesurer, car, contrairement au coût par embauche, il ne ressort pas automatiquement d'un système de suivi des candidatures.

Le résultat juridique

Le second résultat est juridique, et c'est le même phénomène vu sous un angle différent. Le cœur probatoire d'une plainte pour traitement discriminatoire repose sur la preuve comparative : l'employé licencié pour une conduite pour laquelle un collègue dans une situation similaire a reçu un accompagnement, l'aménagement accordé sur un quart de travail et refusé sur un autre, la conversation de promotion qui a eu lieu pour une personne et non pour l'autre. L'incohérence n'est pas seulement un facteur

contribuant à cette exposition. Elle est l'exposition elle-même. Ce que cela signifie, et le point mérite d'être souligné car il est systématiquement négligé, c'est qu'une seule condition sous-jacente au sein de l'organisation génère à la fois le coût de rétention et le risque contentieux, tout en étant enregistrée à deux endroits distincts et correctement évaluée dans ni l'un ni l'autre. Aucun des deux responsables ne voit la quantité totale. Les opérations voient un roulement de personnel qu'elles attribuent au marché du travail. La conformité voit des plaintes qu'elle attribue à de mauvais acteurs. Le remède qui traiterait les deux problèmes a un retour sur investissement partagé entre deux centres de coûts, ce qui est un moyen sûr de s'assurer que personne ne le finance.

L'implication pour la réduction des effectifs

Cela a une implication précise et inconfortable pour la réduction des effectifs en tant que stratégie d'efficacité. Réduire le personnel de supervision ou administratif dans un environnement décisionnel à forte variance élargit l'étendue du contrôle, comprime le temps disponible par décision, et dégrade la qualité de la documentation contemporaine, qui est la seule défense durable contre un argument de comparaison. Le raisonnement ici est simple, bien qu'il doive être présenté comme un raisonnement plutôt que comme un constat empirique établi, car les travaux publiés isolant les effets sur la qualité décisionnelle des nombreuses autres conséquences d'une réduction d'effectifs sont minces. Formulé avec prudence : un programme d'efficacité exécuté sans attention à la structure décisionnelle n'est, au minimum, pas neutre à l'égard du générateur du coût qu'il est censé réduire, et il existe un mécanisme plausible par lequel il aggrave ce générateur.

Une seule condition sous-jacente génère à la fois le coût de rétention et le risque contentieux, tout en étant enregistrée à deux endroits distincts et correctement évaluée dans ni l'un ni l'autre.

L'automatisation aggrave le problème

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization's historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it correctly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **ORDRE DES OPÉRATIONS**
>
> Les décisions doivent être standardisées avant d'être automatisées, car automatiser une décision non encadrée ne l'encadre pas.

Le travail correctif

Le travail correctif est peu glamour et largement procédural. Il commence par l'identification des points de décision qui comportent à la fois un coût opérationnel et une exposition juridique, ce qui, dans la plupart des organisations, constitue une liste courte plutôt qu'exhaustive. Il exige de formuler les critères de ces décisions dans un langage qu'un superviseur peut appliquer sous contrainte de temps, d'exiger un enregistrement contemporain, puis, de manière essentielle, de mesurer la variance entre superviseurs comme un indicateur opérationnel permanent plutôt que de la découvrir lors d'un audit de conformité ou d'une déposition. Il exige de savoir quels postes, s'ils venaient à se déstabiliser, interrompraient la production ou la livraison aux clients, et de traiter ces postes comme un problème de continuité plutôt que comme un problème de recrutement. Et il exige de chiffrer l'exposition, ce qui est l'étape que la plupart des organisations sautent, car un risque non chiffré ne peut pas rivaliser pour le capital avec un risque chiffré.

Ce qui peut honnêtement être affirmé

Une remarque sur ce qui peut honnêtement être affirmé à propos de ce travail. Les preuves publiques ne permettent pas d'établir des chiffres d'économies précis, et les fournisseurs annonçant un pourcentage de retour fixe sur la standardisation de la main-d'œuvre devraient être considérés avec méfiance, car le contrefactuel sous-jacent n'est presque jamais observable. Ce qui peut être défendu est de nature directionnelle et structurelle : les coûts décrits ici sont réels, ils ne sont actuellement pas mesurés dans la plupart des organisations, ils partagent un générateur commun, et ils ne sont pas traités par l'intervention la plus couramment déployée contre eux. C'est une affirmation plus faible que celle habituellement avancée par le marché, et considérablement plus durable.

L'efficacité, correctement définie

L'efficacité, correctement définie, n'est pas une réduction. C'est la prévisibilité, dans les dépenses de main-d'œuvre, dans le délai d'atteinte de la productivité, dans la continuité des postes critiques, et dans la défendabilité des décisions qui produisent ces trois éléments. Les systèmes de gestion de la main-d'œuvre qui offrent cela fonctionnent comme une infrastructure. La plupart ne sont pas conçus ainsi, et la raison en est rarement que les personnes qui y travaillent ne travaillent pas assez dur.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Comment citer

Grizzle, H. M. (2026, February 1). Decision Variance and the Mispricing of Labor Cost. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/fr/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/