

EFFET DE GROSSISSEMENT ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN PME

Henri MAHÉ de BOISLANDELLE*
IAE de Montpellier UM2
CREGO-GRH

RÉSUMÉ

Le système cognitif du dirigeant de PME est à l'origine des interprétations qu'il fait de l'organisation dont il a la charge ainsi que de son environnement. L'observation des pratiques conduit à noter l'émergence de nombreux biais interprétatifs. Certains sont liés à la dimension (effectif réduit, implication forte...) mais aussi à des confusions entre, d'une part, l'urgence et l'importance des actions et, d'autre part, entre les différents horizons de calculs auxquels il est confronté quotidiennement. Ce papier à caractère théorique a pour but de présenter divers effets explicatifs: effet de nombre, effet de microcosme, effet de grossissement et d'en expliciter quelques conséquences au plan de la gestion des ressources humaines.

Mots clés: effet de grossissement, effet de microcosme, système cognitif, mix-social, PME, GRH, climat social, image sociale.

Introduction

En 1965 Pierre JARDILLIER ¹ écrivait "*les problèmes de gestion du personnel sont des problèmes de grand nombre*". Après avoir adhéré quelque temps, comme tout novice, à cette affirmation, nous en sommes venus très rapidement à la rejeter car elle porte en soi le refus de considérer la GRH dans le plus grand nombre des organisations, c'est-à-dire les petites et les moyennes entreprises. En 1988² nous avons dénoncé le paradigme du grand nombre comme constituant un obstacle préalable à toute recherche en GRH dans les PME. Plus encore, nous avons affirmé que la GRH apparaissait avec le premier salarié d'une organisation indépendamment de toute explicitation et formalisation.

* Henri Mahé de Boislandelle est professeur de sciences de gestion à l'Université de Montpellier II (IAE). Spécialiste de gestion des ressources humaines, directeur du DEA sciences de gestion et responsable du CREGO-GRH. Auteur de plusieurs ouvrages sur la GRH dans les PME. Adresse: Institut d'Administration des Entreprises, Université de Montpellier II, Place Eugène Bataillon, 34095, Montpellier Cédex 5, France. Tel: 67.14.38.65 - Fax: 67.14.42.42.

¹JARDILLIER P. "L'organisation humaine des entreprises" PUF 1965 p. 121.

²H. MAHE de BOISLANDELLE "La GRH dans les PME" Ed Economica Paris 1988

Postulant donc que la GRH existait en PME nous nous sommes efforcés de le démontrer abondamment depuis³.

Désireux de mieux appréhender les spécificités de gestion des PME dans le domaine de la GRH et dans celui de la conduite des hommes nous avons été naturellement amené à accorder une place de choix à la taille des organisations étudiées, c'est à dire à l'effectif salarié, pour montrer qu'il ne s'agissait pas, d'une part, d'un ensemble homogène⁴ et, d'autre part, d'un modèle réduit de la grande entreprise(GE)⁵.

Après cette phase de constat il est aujourd'hui indispensable de passer à une phase plus explicative des différences en s'appuyant sur des concepts susceptibles d'enrichir la théorisation et donc la pertinence des modèles proposés. Nous pensons notamment, pour cela, à l'incidence des nombres et des tailles sur les modes de perception des dirigeants.

Dans cet esprit nous avons eu l'occasion de proposer le concept "d'effet de grossissement" comme facteur explicatif, particulièrement puissant à nos yeux, en termes de théorisation⁶. Ce concept défini jusqu'ici de façon un peu hâtive nous paraît mériter une explicitation analytique plus complète si on veut en saisir toute la richesse et si l'on veut bien le rapprocher du paradigme qui le sous-tend dans l'opinion de plusieurs chercheurs en GRH/PME : ' Tout est stratégique en PME

En effet les phénomènes de déformation de la pensée chez le dirigeant vont avoir des incidences majeures sur ses choix et ses modalités de prise de décision (7) [Laroche, H.94].

La psychologie cognitive en plein développement sera d'un secours considérable pour en mieux comprendre les processus et les conséquences.

Les principales intuitions exprimées quant aux spécificités du dirigeant de PME dans son quotidien, son rôle central, ses confusions entre : stratégique et opérationnel, court terme moyen terme et long terme, urgent, fréquent, important ...etc, revêtira un autre sens si l'on veut bien essayer de les éclairer sous l'angle des biais cognitifs, des cartes cognitives et des paradigmes stratégiques⁷. [Laroche, H.94]

Dans le cadre de cet exposé, nous limiterons notre propos d'abord, à l'examen de quelques biais cognitifs, dominants chez les dirigeants de PME et, ensuite, à l'anticipation de leurs incidences sur les pratiques de GRH et les principes qui les inspirent (paradigmes)

³H. MAHE de BOISLANDELLE "Le repérage de la fonction ressources humaines en PME". Revue Internationale PME vol. 3 n°1, 1990, p.27 à 37.

⁴La distinction en 4 tranches de taille <10 (TPE), 10 à 49 (PE), 50 à 199 (ME), 200 à 499 (MGE) proposée en 1988 op. cit en est une illustration.

⁵A cet égard, il faut préciser que les outils ou modèles de GRH conçus pour la GE sont souvent inapplicables en PME.

⁶voir nos introduction aux symposiums "GRH PME" des 4^o et 5^o Congrès de l'AGRH HEC, Jouy en Josas (93) : IAE-UM 1,2,3 Sup de Co, CORUM, Montpellier (94)

⁷LAROCHE. H, NIOCHE. J.P. : ' L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ^a

RFG n°99, juin, juillet, août 94. L'une des clefs du processus stratégique réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus, dans ses processus et ses mécanismes

C'est ainsi que pour en faciliter l'appréhension, nous rappellerons dans une première étape, quelques principes relatifs aux relations entre les nombres en distinguant les effets objectifs et les effets subjectifs susceptibles d'influencer les dirigeants dans leur système de perception. Nous verrons en particulier que l'effet de grossissement est le résultat de deux effets composants distincts.

Dans une deuxième étape, nous montrerons que l'effet de grossissement occupe une place tout à fait conséquente en matière de management des hommes et de politique sociale mais aussi lorsqu'il s'agit de conduire un audit ou un diagnostic social dans une organisation.

1. Les déterminants de l'effet de grossissement

Nos rapports quotidiens aux mathématiques concernent le plus souvent l'arithmétique, c'est à dire les dénombrements, les classements ordinaux et cardinaux, les quatre opérations de base⁸, les proportions entre les nombres...etc. Dans nos rapports aux autres c'est plus que le nombre, le rapport proportionnel, ou le sentiment de ce rapport proportionnel (majoritaire, minoritaire) qui souvent prévaut. Ce mécanisme est très directement associé au phénomène de perception et à nos capacités cognitives.

Par perception nous entendons le traitement mental (filtrage, interprétation,...) effectué par notre cerveau sur les informations recueillies par nos différents sens (odorat, ouïe, vue, toucher, goût) pour leur donner une signification.

Par capacité cognitive nous entendons les facultés de dénombrement, d'association d'idées, de mémorisation, de raisonnement analytique qu'un sujet peut mettre en oeuvre à propos d'un objet particulier⁹[Cossette.P.93]

Nous insisterons ici plus particulièrement sur les limites de ces capacités : difficultés de mémorisation, limitation du raisonnement analytique, limitations conceptuelles, limitations des modes de représentation...¹⁰.

La combinaison de ces deux facultés psychologiques, perception et capacité cognitive, sera explicative des effets composants l'effet de grossissement à savoir l'effet de nombre et l'effet de microcosme.

1.1. L'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme

1.1.1 L'effet de nombre :

Nous appellerons effet de nombre les processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail. En raison des

⁸Addition, soustraction, multiplication, division.

⁹COSSETTE Pierre : "La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive" Congrès International Francophone de la PME, Carthage Tunis 28-30 octobre 1993 (p 155 et suivantes)

¹⁰L'ordinateur illustre le plus souvent la capacité d'application de ces capacités cognitives.

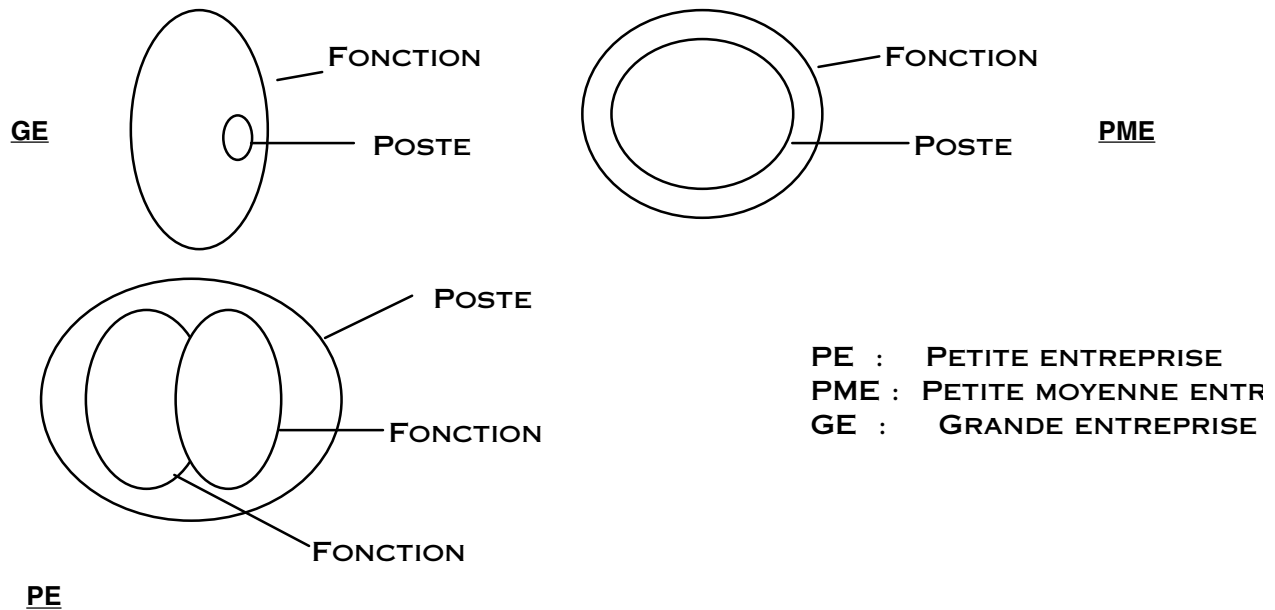
capacités cognitives limites d'un individu moyen, plus le nombre des relations augmentera, moins la connaissance individualisée de chacun, par un individu coordinateur, aura des chances d'être approfondie et, inversement. Pour pallier cette difficulté les "organiseurs", dirigeants, ont inventé le plus souvent la hiérarchisation, la délégation... c'est à dire toute une série de modalités permettant d'influencer de façon cohérente un nombre croissant d'individus par le biais de médias, de circulaires,... avec les contreparties que cela représente en coût de coordination, en distorsion, en perte de contrôle...etc.¹¹

La volonté de privilégier un contrôle direct, qui est une caractéristique dominante en PME, a pour contre partie une attention renforcée sur l'ensemble des membres composant l'entourage. De là découle une augmentation du poids relatif de chacun dans les petites structures. Ce poids peut être décliné également par la confusion entre un individu et une fonction ou encore entre un poste et une fonction.

Dans une grande structure (GE) une fonction est incarnée par plusieurs postes et plusieurs personnes.

¹¹La théorie de l'agence en formalise les principes cf : ' *Quelques théories pour gérer l'Entreprise* ' sous la direction de A.Ch. MARTINET. Ed ECONOMICA 1990.

**Confusion/différenciation entre poste et fonction selon la taille
de l'organisation, GE, PME, PE.**



Il est possible de tirer quelques principes explicatifs des phénomènes de poids et d'importance individuels dans une organisation :

- a) **l'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée.**
- b) **↳ plus un individu se confond avec une fonction plus son importance dans la structure a des chances d'être grande et inversement, (principe à pondérer par le suivant) :**
- c) **↳ plus la fonction est jugée essentielle plus la place de l'individu (ou du poste) est stratégique et inversement.**

Cette analyse est à rapprocher de l'analyse de dépendance, composante du pouvoir, dont les principaux paramètres sont : concentration, substituabilité et essentialité.¹² [Mahé de Boislandelle.H.94]

Un seul individu compétent pour une fonction signifie :

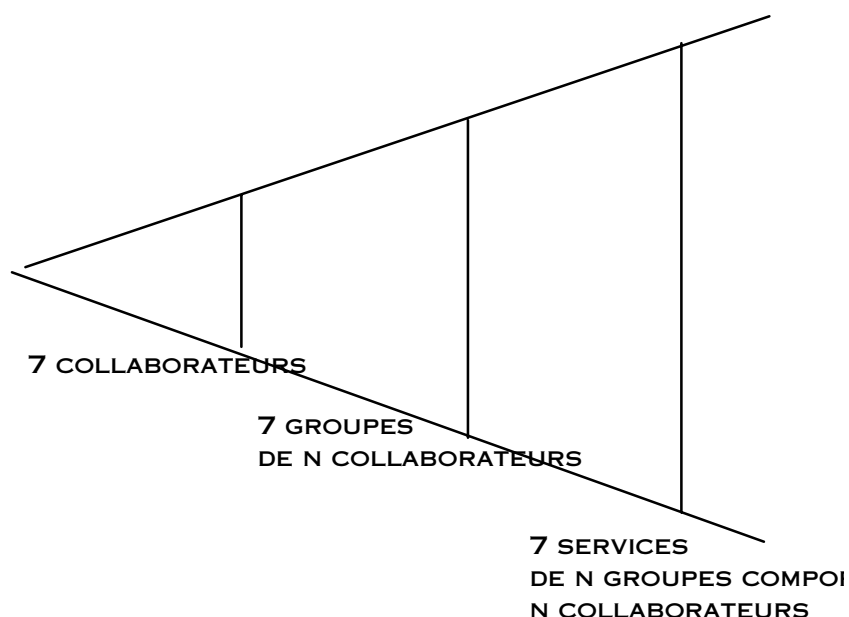
- substituabilité = 0 (nulle)
- concentration = 1/1 (totale)

¹²Henri MAHÉ de BOISLANDELLE "Le management politique des ressources humaines : dépendance et mix-social" in Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion : n° 20, mai 1994 (p 141-159).

et si en plus la fonction est essentielle cela signifie "passage obligé". Dans ce cas, l'importance stratégique d'un acteur individuel est totale.

Pour revenir à l'idée de contrôle associée aux capacités cognitives limitées des individus l'étendue de contrôle fixant par exemple à "7" le nombre limite de collaborateurs à partir duquel des délégations devront être pratiquées permet d'imaginer une structure homothétique dans laquelle les individus du premier niveau au nombre de 7 vont se décliner en 7 équipes, 7 services, etc.... par un processus de délégation croissant, à forme mathématisable.

Processus de délégation homothétique.



1.1.2 L'effet de proportion :

On entend par proportion "le rapport et les convenances des parties entre elles et avec l'ensemble, rapport établi entre des choses comparables." (Dictionnaire Classique Lexis).

Plus l'effectif pris en considération est réduit plus la place d'un élément est proportionnellement élevée.

Par exemple :

- Si à une équipe de 2 on adjoint 1 collaborateur, c'est 50% d'augmentation de l'effectif, soit 33% du nouveau total.
- Si sur 4 équipiers il y a un absent cela représente un absentéisme de 25%.

En d'autres termes dans une configuration réduite le poids de chacun est inversement proportionnel au nombre des acteurs. Le poids relatif est directement lié aux phénomènes de concentration des flux d'information pour l'émetteur et d'attention pour le récepteur.

1.1.3 L'effet de microcosme :

L'effet de microcosme n'est pas de même nature que les précédents, ce n'est pas le petit nombre qui est la fonction déterminante mais plutôt la focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat, de deux manières :

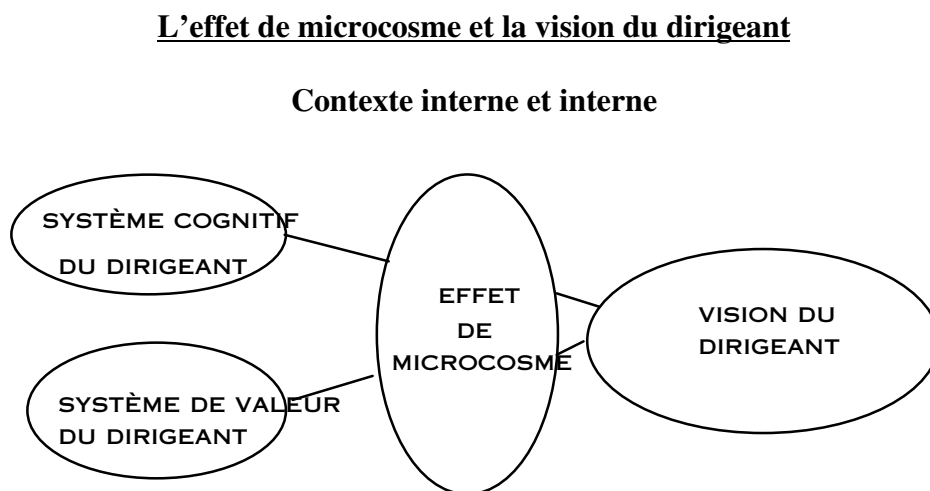
- l'immédiat **dans le temps** (le terme le plus rapproché, c'est à dire le court terme...)
- l'immédiat **dans l'espace** (ou **par l'esprit**) (le plus proche physiquement ou psychologiquement).

De ce comportement, confronté à ce que nous appellerons un principe d'énergie limitée, il résulte que plus un sujet dépense de son énergie en focalisations de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin. Ce que traduisent des expressions du genre : "avoir le nez sur le guidon, manquer de recul, être embourbé dans le quotidien, etc...."

L'effet de microcosme est donc le résultat d'une combinaison entre :

- une forte implication du dirigeant dans l'organisation,
- l'intensité affective de ses relations,
- les urgences ressenties,
- et le nombre des activités à affronter dans le champ temporel et spatial de son système de priorités.

L'effet de microcosme a pour conséquence de réduire l'esprit critique, notamment d'autocritique, et de provoquer une cécité relative par rapport à l'environnement du microcosme, c'est à dire à l'extérieur en raison de la captation de l'énergie et de l'attention chez le sujet concerné. Il affecte bien sûr la vision du dirigeant en générant des hypertrophies, ce qu'il est possible de schématiser comme suit :



Plus largement, si nous admettons que le système cognitif du dirigeant résulte d'une combinaison plus étendue de facteurs, il importe d'intégrer d'autres variables susceptibles d'agir sur sa cognition et donc sur ses choix aval.

Parmi ses variables personnelles, notons les caractéristiques :

- rationnelles (logique, mémoire, forme de raisonnement, intuition, lenteur, rapidité, agilité, analyses, synthèses...)
- émotionnelles (sensibilité, empathie, tensions, stress, agressivité...)
- relationnelles (échanges, ouverture, introversion, extraversion...)
- culturelles et normatives (valeurs, éthique, idéologies, jugements de valeur, milieu socioprofessionnel...)

La combinaison des ces variables est génératrice de biais cognitifs parmi lesquels nous avons retenu les suivants : [SCHWENK 1984]

- . L'ancrage (force du jugement initial : préjugé).
- . L'escalade (on poursuit dans l'action tant que les faits ne confirment pas que l'on ait raison).
- . L'analogie (on transpose des analogies simples à des cas très complexes).
- . La solution préférée d'emblée (consistant à rejeter d'emblée tout ce qui ne la confirme pas).
- . L'illusion du contrôle (on surestime le pouvoir d'agir ou d'influencer les choses).
- . L'interprétation hâtive (précipitation dans le rejet de solutions).

Fonctionnement du système cognitif du dirigeant

étapes du processus de gestion	Composantes du système cognitif du dirigeant	Biais cognitifs	Contexte		interprétation	effets
			interne	externe		
			orga	env	hiérarchisations	visions
			nisa	iron	urgences	intentions
			tion	nem	fréquences	stratégiques
				ent	distorsions	paradigmes
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	oublis	stratégiques

processus de réinjection de l'expérience

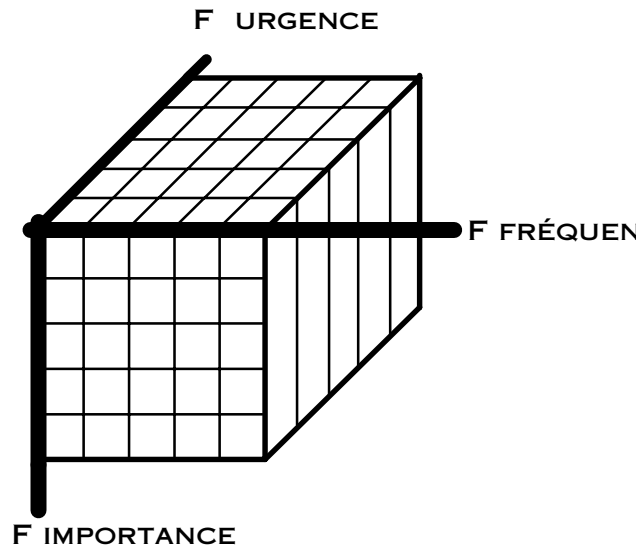
Ayant considéré les différents déterminants et facteurs susceptibles d'affecter les perceptions et représentations du dirigeant, donc d'expliquer l'effet de nombre, l'effet de proportion et enfin l'effet de microcosme, voyons maintenant ce qu'il en est de l'effet de grossissement.

- (1) Explication des buts, identification d'un problème, élaboration des solutions, évaluation et sélection d'une solution, contrôle de la réalisation.
- (2) rationnelles, relationnelles, émotionnelles, culturelles et normatives
- (3) ancrage, escalade, analogie, métaphore, préférence a priori, illusion de contrôle, hôte (SCHWENK 84)
- (4) structure d'organisation, système technique, activités métiers, caractéristiques du personnel
- (5) clients, fournisseurs, état, institutions, base de compétitivité, menaces, substitualité, opportunités.

1.2. L'effet de grossissement

L'effet de grossissement résulte d'une combinaison de facteurs objectifs et de facteurs subjectifs. Il consiste chez un dirigeant à considérer comme stratégique l'ensemble des actions à mener dans la mesure où les horizons de calcul autant que les degrés d'importance se confondent dans son esprit.

En d'autres termes, les effets que nous avons définis et analysés précédemment : effet de nombre, effet de proportion et effet de microcosme associés à la "contraction des horizons de calcul" génèrent l'effet de grossissement. Pour en fournir une lecture plus analytique, considérons la hiérarchisation des problématiques, des actions et des décisions selon un schéma général. Les hiérarchisations auxquelles sont confrontés les dirigeants peuvent être analysées sur la base de trois critères : la fréquence, l'urgence et l'importance. Le poids de chacun d'eux peut être appréhendé de façon "objective" par un observateur disposant de recul et, de façon "subjective" par celui qui est impliqué dans l'action (ou le quotidien). Une représentation sous forme de graphe comportant trois axes aidera à en prendre une plus juste mesure.



Considérant les actions à entreprendre et les décisions à réaliser sous l'angle de ces trois paramètres, il est possible de dire, eu égard à différents contextes, que :

- ce qui est urgent n'est pas forcément important
- ce qui est urgent n'est pas forcément fréquent
- ce qui est fréquent n'est pas forcément urgent
- ce qui est fréquent n'est pas forcément important
- ce qui est important n'est pas forcément urgent
- ce qui est important n'est pas forcément fréquent.

Du graphe à trois dimensions on peut imaginer qu'un problème puisse être :

- soit très important, peu fréquent et peu urgent,
- soit très important, peu fréquent et urgent,
- soit très important, fréquent et peu urgent,

- soit très important, fréquent et urgent,
- soit peu important, fréquent et urgent,
- soit peu important, fréquent et peu urgent,
- soit peu important, peu fréquent et urgent,
- soit peu important peu fréquent et peu urgent.

* L'absence de recul peut conduire à hypertrophier l'importance (à l'exagérer)

* L'absence de recul associée à un fort degré d'inquiétude avec parfois la volonté de manipuler, (de dramatiser par exemple), peut conduire à créer des urgences.

* Certains choix d'organisation peuvent augmenter la fréquence des problèmes (maladresse, absence de standardisation...) ou au contraire les réduire.

"Tout est stratégique en PME" est l'expression courante traduisant selon nous l'effet de grossissement. Elle est une boutade utile mais trop simplificatrice (comme nous l'avons montré ci-dessus).

Pour mieux résumer la démarche précédente, destinée à préciser les composants de l'effet de grossissement, nous ramènerons l'effet de grossissement à la relation explicative suivante :

Effet de grossissement = effet de nombre x effet de proportion x effet de microcosme

L'effet de grossissement est donc un effet résultant de l'action combinée de facteurs objectifs et subjectifs sur le(s) sujet(s) chargé(s) de décider dans une organisation.

Ayant fourni quelques bases théoriques explicatives de cet effet de grossissement, voyons-en les répercussions au plan de la GRH.

2. L'effet de grossissement dans les pratiques de GRH et dans le diagnostic social .

L'effet de grossissement intervient en GRH aussi bien au plan des variables d'action que de résultat. C'est à dire qu'il influe la perception de nombreux résultats, pris en considération dans les diagnostics, mais également les préalables à l'action, c'est à dire les paradigmes managériaux, les choix eux-mêmes ainsi que les modalités de mise en oeuvre de ces choix. Pour en prendre la mesure nous distinguerons successivement l'effet de grossissement dans le mix-social et dans le diagnostic social.

2.1. L'effet de grossissement dans le mix-social :

Pour mémoire, rappelons que nous entendons par mix-social la combinaison spécifique à chaque organisation, de pratiques de gestion des ressources humaines qui ont trait et combinent quatre grands domaines d'action : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation. Ces actions produisent des effets directs (dans chacun des domaines précités) mais aussi des effets

indirects au plan du climat social, de l'image sociale et des performances technico-économiques¹³.
[Mahé de Boislandelle H.88]

L'emploi :

Si nous rangeons dans ce domaine les actions de recrutement, de licenciement, de gestion des effectifs à CT, à MT et à LT, de répartition par catégorie, par service, par tranche d'âge, par sexe, par nationalité ainsi que toutes les modalités de définition de poste ou d'emploi ; les occasions de confrontation avec les effets définis précédemment ne manquent pas.

Une variation d'effectif sur un petit nombre modifie considérablement les proportions. Donnons-en quelques exemples :

- Si à un effectif de 5 on ajoute 1 ; \mapsto cela entraîne + 20 %
Si à un effectif de 5 on enlève 1 ; \mapsto cela entraîne - 20 %.
- Si on crée un poste de cadre dans une structure qui en est dépourvue :
 $+ 1 \mapsto$ cela entraîne un changement de structure $\frac{100}{0}$ = l'infini
- Si on crée un poste de cadre dans une structure qui en possède 1 :
 $+ 1 \mapsto \frac{2}{1} = + 100\%$
(si on le supprime - 1 \mapsto - 100 %)

La mesure des phénomènes de féminisation, de rajeunissement, d'ouverture aux étrangers, de modification des qualifications, d'équilibrage des histogrammes relatifs à des caractéristiques particulières (ancienneté, âge, nationalité, qualification, statut, ...) est très sensible aux effets de nombre et de proportion. Sur de petits nombres une répartition équilibrée dépendra souvent de modifications réduites. Inversement un déséquilibre sera très vite provoqué par un départ, une promotion, etc...

Ajoutons à cela que dans les petites structures les relations poste/fonction ne sont pas de même nature que dans les GE (Cf Supra). Plus encore dans les petites structures on gère davantage les individus, c'est à dire les personnes, que les postes¹⁴ [Mahé de Boislandelle.H.88].

La rémunération :

Dans ce domaine la dimension numérique est bien entendue présente par nature. Les changements d'effectif, les promotions, la hiérarchisation des rémunérations, l'individualisation... auront un impact d'autant plus fort que la base initiale de calcul sera étroite.

Les effets de noria, de structure, de niveau, de GVT et de report qui affectent la masse salariale, subiront pour les mêmes raisons des amplifications¹⁵ qui retentiront de façon importante sur les charges salariales et leur évolution. Contrairement aux grandes structures stabilisées dans

¹³Henri MAHÉ de BOISLANDELLE : "GRH dans les PME" Ed Economica 1988 ;
"Gérer les hommes de la jeune entreprise" Ed Chotard 1993

¹⁴ cf : "GRH dans les PME" op. cit. p44

¹⁵cf : "Gérer les hommes de la jeune entreprise" op.cit. chapitre sur "la rémunération"

lesquelles la masse salariale (MS) suit une évolution maîtrisée et progressive en PME la MS peut être soumise à des à-coups extrêmement brutaux rendant le contrôle parfois hasardeux.

La valorisation :

La valorisation concerne l'ensemble des dispositions prises pour développer le savoir, le savoir faire et le savoir être des individus (en un mot leur compétence et leur adaptation) dans la structure. Plus concrètement on trouve les actions relatives à la formation, à l'amélioration des conditions de travail, à la sécurité, à l'aménagement du temps de travail, à l'évaluation des personnes et à la gestion des carrières (mutation, promotions...).

La manifestation de l'effet de grossissement est également fréquente dans ce champ d'action. Sans vouloir être exhaustif citons quelques exemples :

- Les dépenses de formation relatives à la formation professionnelle réservées au personnel sont d'au moins 1 %. A cet égard la répartition est rarement égalitaire par risque de saupoudrage peu efficace. En conséquence, c'est le plus souvent un petit nombre d'individus qui "consommeront" le budget formation. Il y aura donc focalisation sur une fonction (commerciale, technique, informatique,...) et sur une catégorie (ingénieurs et cadres, techniciens, commerciaux, ouvriers qualifiés, employés...). Si un salarié consomme à lui seul le 1 % c'est 100 % du budget formation. Si ce sont 2 salariés cela fait 50 % pour chacun.

- un accident de travail touchant un salarié dans une équipe de 5 salariés génère des taux très élevés d'absentéisme : 20%

- Le temps de travail parfaitement réglementé ne donnera pas lieu le plus souvent à controverse. En revanche le volume horaire de travail effectif de l'encadrement et de la direction sera proportionnellement beaucoup plus important en raison des phénomènes de "déréglementation" du temps pour ces catégories¹⁶ mais aussi en raison de l'effet microcosmique (importance du temps non mesuré).

- L'évaluation des personnels est peu développée dans les PME en raison du faible formalisme et de l'étroitesse des perspectives de carrière.

Le nombre pèse ici en défaveur de l'établissement de procédures, de règles claires d'évaluation et de promotions, etc... L'effet de nombre et l'effet microcosmique pèsent fortement sur les comportements décisionnels.

On constate fréquemment une "hypertrophie" du point de vue du dirigeant sur la valeur d'un individu, et la manifestation fréquente de l'effet de halo voire de l'effet pygmalion pour nourrir sa subjectivité¹⁷.

La participation :

Par participation il faut entendre l'ouverture, par le dirigeant, du processus décisionnel au personnel. Cette ouverture peut concerner le mode de décision proprement dit mais aussi l'amont

¹⁶Les dépassements horaires sont monnaie courante pour les cadres et assimilés en PME.

¹⁷**Effet de halo** : effet déformant résultant d'un jugement global fondé à partir de jugements partiels, souvent a priori, hâtifs et incomplets. **Effet pygmalion** : effet déformant résultant des phénomènes de projection (d'identification) entre un maître et son élève et conduisant à un excès d'indulgence ou de sévérité du maître.

et l'aval du processus décisionnel. En outre, en la matière les choses ne peuvent être repérées qu'en termes relatifs, car la participation n'est jamais nulle ou absolue. Autrement dit on parlera de degrés de participation sur un continuum allant d'une participation 0 jusqu'à une participation systématique à toutes les étapes des décisions. Plus encore la nature même de la participation faisant de celle-ci une matière volatile (le poids sur une décision par exemple) l'ensemble des modalités d'information et de communication mises en place par la structure seront révélatrices mais pas toujours des indicateurs car elles sont difficiles à interpréter.

Le volume des échanges ne préjuge pas de la qualité des informations. Contrairement aux autres variables du mix c'est peut-être sur cet axe que les effets sont le moins probant car le nombre n'est pas synonyme de plus ou moins grande délégation ou participation.

En PME il existe une grande proximité, physique, des salariés au centre de décision (dirigeant) mais rien ne permet d'affirmer qu'il en résulte un partage plus grand. On a plutôt tendance à observer des phénomènes de concentration, "justifiés" par les petits nombres, et par "la proximité apparente"¹⁸. En corollaire la réticence à la délégation (ou le refus) est augmentée par le faible nombre de collaborateurs mais aussi par le faible nombre de niveaux hiérarchiques (1, 2 ou 3 maximum).

La ligne verticale est courte, la distance (apparente) entre les services et les personnes est généralement petite. Au total l'effet de nombre associé à l'effet de microcosme semblent susciter un comportement de compensation (de neutralisation) chez le dirigeant en général.

2.2. L'effet de grossissement dans le diagnostic social :

On pourrait penser a priori que c'est principalement dans l'action que se manifeste l'effet de grossissement et de ses composantes, en réalité on observe le même phénomène si on considère l'état du système social d'une entreprise à un moment donné. Plus précisément nous ne prendrons pas en considération ici les effets directs du mix, qui portent sur les variables citées précédemment, mais nous verrons plutôt les effets indirects généraux regroupés en trois volets : climat social, image sociale et performances technico-économiques.

Le climat social :

Le climat social se caractérise par un ensemble d'attitudes, de comportement et de propos chez les salariés et le dirigeant, résultant de jugements fondés sur des données, objectives et subjectives, résultant du mix-social mis en oeuvre dans une entreprise considérée. L'effet de grossissement qui joue sur l'esprit du dirigeant joue également sur celui des salariés pour amplifier un certain nombre de phénomènes.

Pour être concis, nous ne retiendrons que quelques indicateurs généraux susceptibles d'aider à la compréhension : l'absentéisme, la rotation du personnel, les revendications, les griefs, les conflits, les sanctions, l'implication organisationnelle, l'implication dans le travail, l'intégration individuelle, la cohésion des groupes et le contexte relationnel.

¹⁸Que certains qualifient, abusivement à notre sens, de convivialité, car elle est souvent de façade ou déclarée par le dirigeant lui-même.

Sans détailler les choses donnons quelques exemples :

- Dans un service de 5 personnes, l'absence d'un collaborateur représente un absentéisme de 20 %. Cet absentéisme peut être vécu comme très perturbant par les personnes présentes en termes de surcroît de travail.

- Le départ d'un collaborateur expérimenté dans une spécialité peu courante entraîne une perturbation forte pour un service, un délai de remplacement long et un coût de remplacement souvent très élevé.

- Un conflit avec le seul représentant des salariés va provoquer des turbulences dans l'ensemble de l'organisation (effet de microcosme).

- Une sanction, plus ou moins justifiée, sera ressentie souvent négativement par l'ensemble du personnel (phénomène d'écho).

- L'implication organisationnelle (*commitment*) se confond parfois avec un sentiment de fidélité à l'endroit du dirigeant (souvent fondateur de la structure).

- L'intégration dans un groupe si elle est réussie aura des incidences synergiques, si elle est ratée, elle sera directement répercutée sur le climat, le contexte relationnel...

Une relation hiérarchique ou fonctionnelle entre deux responsables, suscitant des différends, sera vécue comme très nocive (préjudiciable au climat social). Dans ce cas, l'effet de nombre autant que l'effet de microcosme joueront très fortement.

L'image sociale :

L'image sociale est formée de l'opinion, favorable ou défavorable, que le public se fait des conditions de travail, de rémunération, d'épanouissement, de participation... que réserve une entreprise à ses salariés. La qualité de l'image sociale peut être saisie au travers de divers signes ou indicateurs selon que l'on considère le public ou le personnel. Autrement dit que l'on distingue une image sociale externe ou interne.

La qualité de l'image externe peut être appréciée par :

- l'attractivité de l'entreprise en termes d'emplois,
- la notoriété sociale des avantages accordés au personnel et par la connaissance du mix-social pratiqué...

La qualité de l'image interne peut être appréciée par :

- le maintien dans l'entreprise (ancienneté...),
- les avantages sociaux "perçus",
- les retombées de l'image externe.

L'image sociale est souvent une image construite. En effet, les responsables, par une politique de communication essentiellement externe, aiment à faire connaître leurs innovations sociales et les avantages accordés lorsqu'ils peuvent servir l'image de marque de l'entreprise c'est à dire à terme son développement.

Qu'elle soit considérée d'un point de vue externe ou interne l'image sociale sera affectée par la fonction relationnelle du dirigeant qui joue souvent un rôle clef en matière de relations publiques. Une focalisation s'effectue souvent sur sa personne au travers de ses participations publiques professionnelles (membre de l'Union Patronale, conseiller au Tribunal des prud'hommes, élu d'une CCI, etc...) sociales (Lions, Rotary, ...) ou politiques (élu local)... L'effet de grossissement joue ici à l'envers (à rebours) car ce sont les autres, par leur perception, qui se

font une opinion sur la politique de personnel de l'entreprise. Au plan interne plus que l'effet de nombre c'est principalement l'effet de microcosme qui jouera lors de la formation de l'image ou encore de l'opinion du personnel sur son propre sort.

Les performances technico-économiques :

Les performances technico-économiques sont par nature objectives. Elles résultent d'évaluations réalisées à partir de critères comptables, financiers et économiques. C'est plutôt sous l'angle des valeurs relatives c'est à dire des proportionnalités que les incidences seront perçues risquant parfois de "grossir" les performances au-delà du raisonnable.

Prenons quelques exemples pour illustrer ce propos :

- La productivité du travail calculée par le ratio : production en volume
volume de travail

peut être jugée forte par le personnel ou le dirigeant d'une entreprise en l'absence de comparaison avec les entreprises concurrentes.

- La qualité des produits peut être jugée bonne ou, correcte localement, pour les mêmes raisons.

Dans les deux cas l'étroitesse du marché local protégé par les habitudes d'achat de la clientèle des fidèles contribue à fausser la concurrence (concurrence monopolistique). L'effet microcosmique joue incontestablement ici de façon importante.

Pour ce qui est de l'effet de nombre il nous paraît possible de dire qu'il est présent au travers de l'ampleur des conséquences d'une défaillance ou d'un conflit sur les résultats de l'entreprise. Par exemple, la défaillance d'un client local, assurant une bonne part du CA de l'entreprise, entraînera d'importants effets sur les résultats ; l'absence d'un vendeur dans une équipe de trois affectera lourdement les performances, la condamnation à des pénalités pour l'entreprise suite à un recours auprès du Conseil des Prud'homme aura pour effet une amplification des charges de personnel, etc.... En clair, un petit nombre de dysfonctionnements liés au personnel peuvent avoir de graves incidences sur les résultats et les performances de l'entreprise.

Ayant entrepris de montrer que les déformations des nombres, des proportions et des contextes microcosmiques, jouaient en général dans le sens d'une amplification des phénomènes de perception, essayons d'en faire une synthèse à partir des incidences signalées au plan des politiques et des résultats sociaux les plus fréquemment observables.

Distorsions cognitives en GRH (mix-social et effets résultants).

	Effet de nombre	Effet de proportion	Effet de microcosme	Effet de grossissement
EMPLOI (Effectif ou)	XXX	XXX	XX	XXX
RÉMUNÉRATION (niveau, masse salariale)	XX	XX	X	XX
VALORISATION (formation, évaluation, C de T, ATT, carrières)	XX	XXX	XXX	XXX
PARTICIPATION (information, délégation, communication)	X ou (-)	X ou (-)	XXX	XX
CLIMAT SOCIAL (Dysfonctionnements, satisfaction)	X	XX	XXX	XXX
IMAGE SOCIALE (opinion externe et interne)	X	XX	XXX	XX
PERFORMANCES TECHNICO-ECO (résultats, objectifs)	XX	XXX	XXX	XX

Légende : 0 = nul ; X = faible ; XX = assez important ; XXX = très important ;
(-) = incidence négative (de sens opposé).

Conclusion

Partis initialement d'une réfutation du paradigme des grands nombres en GRH, dans la mesure où il constituait un obstacle à toute investigation en PME, nous en sommes venus à considérer les effets des distorsions cognitives sur les pratiques de GRH dans les structures de dimension réduite.

Ayant constaté que l'échelle numérique n'était pas indifférente aux jugements dans le domaine de la GRH et du management des hommes, nous avons essayé d'en trouver le pourquoi c'est à dire d'en faire une analyse. Plus encore, nous avons essayé d'intégrer d'autres variables explicatives relevant des biais cognitifs afin de proposer une modélisation explicative plus large.

Au-delà d'un premier constat, nous nous sommes donc hasardés à proposer des concepts et des grilles d'analyse en montrant de quelle façon ils pouvaient éclairer la réflexion dans ce domaine. Nous pensons qu'ils doivent pouvoir faciliter certaines lectures situationnelles parfois complexes et inspirer différentes vérifications empiriques.

Au total, les formules répétées ' en antienne ^a du genre :

' Tout est stratégique en PME ^a, ' le dirigeant joue un rôle essentiel en PME ^a souvent admises comme des vérités premières et peu souvent démontrées trouvent ici une justification renforcée. Sans forcer le trait, il est possible de conclure par la formule suivante. L'une des clefs du processus stratégique réside dans la pensée du dirigeant, dans ses contenus, dans ses processus et dans ses mécanismes.

Bibliographie

CALORI, R. ; SARNIN, P. ; ' Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants ^a R.F.G. n°93 mars-avril-mai 1993.

COSSETTE, P. ; ' La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME : une Étude de cartographie cognitive. ^a Acte du 1er C.I.F. PME, Carthage, Tunis 28-30 oct 1993 ' Cartes cognitives et organisations ^a. Les presses de l'Université Laval. ESKA (225 p) 1994.

GETZ, I. ; ' Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive ^a RFG n° 99, juin-juillet-août 1994.

JOHNSON, G. ; ' Strategic Change and the Management Process ^a Oxford Blackwell, 1987.

LAROCHE, H. ; ' Paradigme stratégique et décision ^a Document de travail ESCP n°93-120 1993.

LAROCHE, H. ; NIOCHE, J.P. ; ' L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ^a RFG n°99, juin-juillet-août 1994.

LAURIOL, J. ; ' Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale ^a Communication au congrès sur le Management stratégique, IAE Nice Oct 1994.

MAHÉ de BOISLANDELLE, H. ; ' Gérer les hommes de la jeune entreprise ^a Ed CHOTARD, Paris 1993.

MAHÉ de BOISLANDELLE, H. ; ' Le management politique des ressources humaines dépendance et mix-social ^a in Économie et sociétés, Sciences de gestion n°20, 1994.

MORGAN, G.; ' Paradigmes, métaphores and puzzle... ^aAdministrative Science Quaterly n° 25, 1980. ' Images de l'organisation ^a. Les presses de l'Université LAVAL, Ed ESKA, 1989.

MUNIER, B. ; ' Décision et Cognition ^a RFG n° 99, juin-juillet-août 1994.

REITTER, R. ; RAMANANTSOA, B. ; ' Pouvoir et politique, au delà de la culture d'entreprise ^a Mc GRAW Hill 1985.

SCHWENK, C.R. ; ' Cognitive Simplification Process in Strategic Decision - Making ' Strategic Management Journal 5, 1984.

STARBUCK, W.H. ; ' Organizations as Actions Generators ' American Sociological Review, vol 48, 1983.

VARELA, F.J. ; ' Connaître les sciences cognitives ' Seuil Paris 1989.

WEICK, K. E. ; ROBERTS ; ' Collective Minds in Organisations Heedful Interrelating on Flight Decks ' Administrative Science Quarterly n° 38, 1993.

WEIL-BARAIS, A. et autres ; ' L'homme cognitif ' PUF, Paris 1994.