UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES (IAE)

LES DETERMINANTS DE LA DECISION D'EMBAUCHE DANS LES PME FRANCAISES. LE COMPORTEMENT DU DIRIGEANT

Thèse non corrigée

THESE SOUTENUE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
(nouveau régime)

PRESENTEE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT PAR
Jahanyar BAMDAD SOOFI

JURY :

Directeur de recherche :

M. Pierre LOUART
Professeur à l'Université de Lille I

Rapporteurs :

M. Christian MARMUSE
Professeur à l'Université de Lille II

M. Henri MAHE de BOISLANDELLE
Professeur à l'Université de Montpellier II

M. Alain DESREUMAUX
Professeur à l'Université de Lille I

Suffragant :

Mme Christel BEAUCOURT
Maître de Conférences à l'Université de Lille I

Lille - 1993

LES DETERMINANTS DE LA DECISION D'EMBAUCHE DANS LES PME FRANCAISES. LE COMPORTEMENT DU DIRIGEANT

Jahanyar BAMDAD SOUFI

Je dédie la présente thèse à mes parents

REMERCIEMENTS

Si ce travail de thèse est accompli, c'est essentiellement grâce aux précieuses recommandations et au soutien chaleureux de Monsieur Pierre LOUART qui a dirigé mes travaux de recherche. Toute ma reconnaissance lui est adressée ainsi qu'à Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE qui m'a donné des conseils très judicieux, notamment durant les séminaires bimensuels de post D.E.A.

Je tiens particulièrement à remercier Messieurs les Professeurs Jean Guy MERIGOT de l'IAE de Bordeaux et Henry MAHE de BOISLANDELLE de l'IAE de Montpellier qui m'ont fournit les résultats de leurs études et les éléments de leurs expériences concernant les facteurs défavorables à l'embauche dans les PME françaises, dans le cadre des réunions organisées par le Centre de Recherche Internationale sur les Petites Et Moyennes Entreprises (CRIPEME).

Merci également à ceux et à celles qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à me faire cheminer vers l'atteinte de mon objectif. Je pense donc aux membres du Groupe de Recherche et d'Action sur les Potentiels Humains en Entreprise (GRAPHE) et à mes amis du Groupe de Recherche Analyse et Evolution de la Firme.

J'adresse un remerciement tout particulier à mon épouse, Avazeh, pour son dévouement de tous les instants à ma cause, et pour ses encouragements soutenus qui m'ont donné le courage d'aller jusqu'au bout.

A l'évidence, les collaborateurs les plus importants de cette étude sont les intervenants dans la conduite des enquêtes. Des dizaines de dirigeants anonymes des entreprises que j'ai visité avec d'autres collaborateurs et qui ont accepté de nous raconter leurs vécus décisionnels et leurs perceptions des déterminants de la décision d'embauche. Je leur exprime mes plus vifs remerciements pour l'aide qu'ils m'ont apportée.

TABLE DES MATIERES

PAGES

* Préface ..... I-V
* Cadre conceptuel et méthodologique de la recherche..... 1-28
* Hypothèses..... 29-31

CHAPITRE I

Introduction générale : le comportement social humain

Section 1: Les bases biologiques et sociales du comportement..... 1

Section 2: Les mécanismes innés du comportement et la phylogenèse des traits comportementaux 5

Section 3: L'acte instinctif ou l'acte de pulsion..... 9

Section 4: Facteurs somatiques et comportement social 14

Section 5: Les déterminants environnementaux et les processus cognitifs du comportement humain 19

CHAPITRE II

Le comportement décisionnel

Section 1: Les théories de décision : contributions et déroutes..... 25

Section 2: Que signifie la décision ?..... 40

PAGES

Section 3: Que signifie le comportement décisionnel ? **42**

CHAPITRE III

La décision d'embauche

Section 1: Décision d'embauche en tant que décision stratégique non structurée dans les PME **47**

A. Décision d'embauche en tant que décision stratégique 47

B. Décision d'embauche en tant que décision non structurée .. 51

Section 2: Méthode d'analyse de la décision d'embauche **54**

Le champ d'expérience 57

Section 3: Les caractéristiques de la décision d'embauche **63**

Section 4: La typologie des décisions d'embauche **66**

A. La catégorisation par leurs stimuli évocateurs 66

a) Les décisions d'opportunité

b) Les décisions de crise

c) Les décisions de résolution de problème

B. La classification des décisions d'embauche par leur solution 68

a) Les solutions entièrement développées

b) Les solutions toutes faites

c) Les solutions sur mesure

d) Les solutions modifiées

CHAPITRE IV

La structure du processus de décision d'embauche dans les PME

PAGES

Section 1: Les différentes phases de prise de décision d'embauche..... 70

A. La phase d'identification dans la décision d'embauche..... 71

. La tâche décisionnelle de reconnaissance..... 71

. La tâche de diagnostic 74

B. La phase de développement..... 75

. La tâche décisionnelle de recherche..... 75

. La tâche de conception..... 77

C. La phase de sélection 79

. La tâche de tri 80

. La tâche d'évaluation-choix..... 81

. La tâche d'autorisation 85

Section 2: Les activités métadécisionnelles..... 87

A. Les décisions de contrôle..... 87

. La métadécision de planification 88

. La tâche de commutation..... 89

B. Les décisions de communication..... 89

. La tâche d'exploration 89

. La tâche d'investigation..... 90

. La tâche de dissémination..... 91

C. Les décisions politiques 91

. La tâche de persuasion..... 93

. La tâche de cooptation..... 94

CHAPITRE V

Les facteurs dynamiques intervenant dans le processus décisionnel

PAGES

Section 1: Catégorisation des facteurs dynamiques d'après leurs effets sur le processus décisionnel **97**

A. Facteurs d'interruption 97

B. Facteurs d'ordonnancement 98

C. Facteurs d'accélération ou de retardement 98

D. Facteurs de recyclage 99

E. Facteurs de blocage 101

Section 2: Classification des facteurs dynamiques selon leur nature **102**

A. Facteurs relatifs au contexte de décision 102

a) Le temps 102

b) Le poste à pourvoir 103

c) Le salaire 103

B. Facteurs concernant le candidat 104

C. Facteurs concernant le décideur 104

. Les bons et les mauvais décideurs : les différences de personnalité 105

. Le style cognitif du décideur et son comportement décisionnel 110

D. Facteurs appartenant à l'environnement interne de la décision (l'entreprise) 119

. La structure organisationnelle et ses déterminants 120

PAGES

a) La taille 121

b) La technologie 122

c) L'environnement 124

d) La culture 125

E. Facteurs appartenant à l'environnement externe de la décision (l'environnement de l'entreprise) 129

a) Le marché 129

b) L'administration 129

c) Le marché du travail 132

d) La conjoncture 132

CHAPITRE VI

Modèle général du processus de décision d'embauche

Section 1: Introduction 135

Section 2: Etude de cas 138

. Cas n° 1 138

. Cas n° 2 138

. Cas n° 3 138

. Cas n° 4 141

. Cas n° 5 142

. Cas n° 6 146

. Cas n° 7 146

Section 3: Conclusion 151

CHAPITRE VII

Les facteurs défavorables à l'embauche dans les PME

PAGES

Section 1: Introduction **152**

Section 2: Contribution à une approche qualitative de la recherche pour déceler les déterminants de la non embauche **156**

. PME comme champ d'expérience 158

Section 3: Les résultats de l'étude **161**

. Les obstacles à l'embauche 162

A. Les charges sociales 162

B. Les effets de seuil 162

C. Le manque de qualifications recherchées sur le marché du travail 164

D. Les difficultés de licenciement 168

E. La conjoncture défavorable et les faiblesses du marché 169

F. Les problèmes liés au secteur d'activité 171

G. Les facteurs appartenant à l'entreprise 172

a) La taille de la firme 172

b) L'âge de l'entreprise 174

c) Sa capacité financière 175

H. Le profil du dirigeant 178

a) L'âge du dirigeant 178

b) La formation du dirigeant 179

c) Son style de gestion 180

CHAPITRE VIII

La perception des dirigeants de PME des freins à l'embauche

PAGES

Section 1: Introduction **194**

Section 2: La cognition sociale **196**

Section 3: L'attitude : sa formation, son développement, sa modification et ses composants **198**

Section 4: La perception et ses processus **203**

1. Processus d'attention 203
2. Processus de jugement 203
3. Processus d'attribution 203
4. Processus de formation d'impression 204

A. L'attribution de la causalité 204

a) Le modèle de covariance 205

1. Le critère du consensus 205
2. Le critère du caractère distinctif 205
3. Le critère de la consistance 205

b) Le modèle du schéma causal 206

1. Le schéma des causes multiples et suffisantes 206
2. Le schéma des causes multiples et nécessaires 207

B. Les facteurs qui influencent la perception et l'attribution de la causalité 207

a) Les besoins et les désirs 207

b) Les émotions 209

c) Les facteurs sociaux 210

PAGES

Section 5: La perception du dirigeant des facteurs défavorables à l'embauche, son attitude face à l'embauche, et son comportement à l'égard de l'emploi **212**

. La typologie de comportement des dirigeants des PME en matière d'emploi 214

I - 1er type : dirigeant suicidaire 214

II - 2e type : dirigeant aventurier 214

III - 3e type : dirigeant conservateur 223

IV - 4e type : dirigeant entrepreneur 226

V - 5e type : dirigeant stratège 229

Section 6: Conclusion **231**

CHAPITRE IX

Conclusion : synthèse générale

Section 1: L'évolution épistémologique des sciences sociales et de l'étude du comportement **249**

Section 2: Proposition pour une approche qualitative et pluraliste de recherche concernant le comportement décisionnel **254**

Section 3: Les traits distinctifs de l'approche méthodologique adoptée dans la présente étude : ses forces et ses faiblesses **260**

* Annexes 266

* Bibliographie 271

PREFACE

Tout enseignement en gestion a pour vocation principale de former des individus capables de prendre des bonnes décisions aux bons moments. La prise de décision est un thème central dans les études de management, et les différentes disciplines d'étude des sciences de gestion ont pour intérêt principal de fournir des techniques et des moyens d'aides à la décision. Il n'est donc guère surprenant de voir des chercheurs internationalement renommés consacrer leur vie à l'étude empirique (et plus particulièrement managériale) du comportement décisionnel. Mais, ce qui est presque choquant, c'est l'indifférence généralisée pour ce genre d'études en France. En effet, l'esprit cartésien encore trop répandu dans le milieu de la recherche française a fait que les chercheurs se sont plutôt intéressés aux outils d'aide à la décision et à sa rationalisation organisationnelle qu'au comportement humain en situation de décision dans les organisations. Hormis quelques colloques et séminaires, relatifs à la pragmatique de la décision, la France est presque dépourvue d'études empiriques et surtout managériales sur la prise de décision [1]. Nous sommes très heureux d'avoir contribué, avec le présent travail de thèse, à une orientation de recherche internationale qui ne peut que se développer en France. Une tendance fondée par des pionniers comme Simon, Lindblom et Hirschman, et qui ne cesse de s'épanouir avec les travaux des chercheurs comme March, Olsen, Janis et Witte aux Etats-Unis, en Allemagne et même au Japon.

La décision d'embauche dans les PME est le sujet de notre étude. Pourquoi la décision d'embauche ? Il y a deux raisons principales :

1 - L'actualité des sujets touchants l'embauche et l'emploi notamment dans les deux dernières décennies a conduit beaucoup de chercheurs de différents pays à mener de nombreuses études sur la création et/ou la perte d'emploi, ses raisons et ses conséquences. La plupart de ces études ont adopté une vision macro/micro économique pour expliquer les facteurs renforçant ou contraignant la création d'emplois au niveau national (macro-économique) ou dans les entreprises (micro-économique) [2].

Nous pensons qu'en adoptant une approche de gestionnaire d'entreprise pour l'étude de décision et de comportement d'embauche des dirigeants d'entreprise, tout en mettant en

---

[1] Voir entre autres :
- Veran, Lucien (1991), "La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement". Paris : Ed. d'Organisation.
- Colloque de Cerisy, sous la direction de Bernard Roy (1983) "La décision, ses disciplines, ses acteurs". Presses Universitaires de Lyon.

[2] Voir par exemple :
- J. Lecerf (1982), "Créer l'emploi : la micro-économie". Ed. Hameau.
- X. Greffe (1984), "Les PME créent-elles des emplois ?", Ed. Economica.

oeuvre des analyses psychologiques, sociologiques, organisationnelles, financières et techniques (et pourquoi pas fiscales ou juridiques) nous arriverons à mieux décrire la problématique de l'emploi dans les entreprises. Nous pensons en effet que c'est au niveau des entreprises que le problème de l'emploi pourra ou ne pourra pas être résolu. Les politiques économiques globales ne pourrons, au mieux, que constituer un contexte favorable pour améliorer la compétitivité des PME face aux concurrents étrangers [1].

2 - L'embauche est l'une des activités les plus importantes de la Gestion des Ressources Humaines. Celle-ci est présentée par la plupart des auteurs comme "l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'oeuvre productive, stable et satisfaite" [2]. La décision d'embauche est donc une décision cruciale qui fait partie des décisions stratégiques dans une petite entreprise et qui a des répercussions très importantes sur l'évolution de l'entreprise. Il est donc très utile d'étudier une telle décision stratégique ayant des impacts très forts au niveau micro et macro-économique.

Mais pourquoi étudier la décision d'embauche dans les PME ? Notre choix s'est porté sur les PME pour deux raisons essentielles :

1 - Il est couramment admis que les PME, contrairement aux grandes entreprises qui licencient globalement, créent des emplois [3]. Selon les prévisions statistiques, dans les années à venir, la majorité des nouveaux emplois seront crées par les petites entreprises de service et de vente de détail [3]. Cette tendance prometteuse met en avant le rôle joué par les PME dans la création d'emploi et l'importance d'étudier la décision d'embauche dans les PME.

---

1 C'est aussi l'une des hypothèses de l'enquête réalisée par l'Association Développement et Emploi : "Emploi dans la stratégie économique de l'entreprise". Paris, 1983.

2 Voir entre autre : Belanger, L. ; Benachou, Ch. ; Foucher, R. ; et Petit, A. (1988), "Gestion stratégique des R.H". Montréal, Gaétan Morin ed. in L. Gosselin (ed) "La Fonction Ressources Humaines dans l'entreprise : perception et évolution. Le cas du Québec". Thèse du Doctorat soutenue à l'IAE de Lille, 1991.

3 En France, plus de 50 % des emplois créés en 1988 et 1989 l'ont été par des entreprises de moins de cinquante salariés, et plus de 90 % sont le résultat des entreprises de moins de cinq cent salariés (statistiques CGPME/UNEDIC in P. Chabert, l'usine nouvelle, spécial emploi, n° 2282, 13 septembre 1990).

* Voir à propos des PME et de la création d'emplois en Europe et aux Etats-Unis :
- X. Greffe (1984), "Les PME créent-elles des emplois", ed. Economica.
- C. Gallagher (1986), "The creation of new firms and jobs in Europe". European Management Journal. Vol 4, n°3, Autumn 1986.
- S. Birley (1986), "The Role of New Firms : Births, Deaths and Job Generation". Strategic Management Journal, vol 7, pages 361-376.

2 - Les PME constituent une population d'entreprises très hétérogène. Etudier la décision d'embauche dans une petite entreprise nous révèle, avant tout, les déterminants relatifs au processus de prise de décision individuelle dans une organisation, car l'embauche est souvent décidée et menée à son terme par une seule personne (le dirigeant). En outre, l'embauche dans une entreprise moyenne supérieure est souvent fondée simultanément sur des procédures formelles de prise de décision et sur les mécanismes d'interventions informelles développées par les membres de l'entreprise. Cette population hétérogène nous fournit un champ d'observation très étendu pour étudier, à la fois, la prise de décision individuelle et ses processus cognitifs, la prise de décision organisationnelle, ses procédures formelles et ses contraintes, et finalement, la prise de décision collective et ses interactions interpersonnelles ou intergroupes (les conflits et les compromis, les jeux de pouvoir et les négociations).

Ce travail de recherche a une double ambition :

1. Sensibiliser les étudiants et les chercheurs français afin qu'ils s'engagent davantage dans l'étude empirique du comportement décisionnel. Nous pensons que les recherches managériales doivent s'orienter davantage vers les processus très complexes (ex. : les processus cognitifs, les procédures formelles, et les jeux informels) qui se trouvent au niveau des décisions stratégiques et sur lesquels il y a peu d'écrits. Le chercheur français doit, à notre avis, privilégier cette orientation descriptive plutôt que d'essayer d'améliorer et de sophistiquer, par tous les moyens, les normes rationnelles des modèles sur les techniques de prise de décision stratégique. De telles orientations normatives et rationnelles apportent très peu à la capacité du chercheur de prévoir le comportement humain et de repérer la grande variété de choix humains qui existe dans chaque situation décisionnelle et qui découle de la capacité de l'homme à interpréter, à juger, et à établir des relations de pouvoir (ou à négocier).

2. Fournir aux praticiens et à d'autres intervenants actifs au sein des PME des indices pour savoir où entamer l'analyse de leur processus décisionnel et comment améliorer leur performance dans la prise de décision. Nous espérons pouvoir communiquer ainsi à des praticiens qui, non seulement le désirent inconsciemment, mais qui ont le besoin et le droit de connaître la vérité, même si leur désir conscient lorsqu'ils s'expriment en paroles (à l'invitation des chercheurs) préfère le silence trompeur générant l'incompréhensibilité, à la vérité, souvent

difficile à entendre mais qui, si elle est parlée et dite de part et d'autres, permet au décideur (praticien) de se construire psychologiquement et de s'humaniser.

Nous livrons ici la transcription de sept ans de travail empirique et théorique sur toutes les questions posées au cours de la pratique de prise de décision individuelle, collective et organisationnelle. Nous tentons d'éclairer les problèmes qui étaient posés du point de vue de la dynamique du sujet lui-même, la décision, à travers le problème existentiel d'objet, l'homme, qui paraît toujours être le souci majeur des chercheurs.

Cette thèse est divisée en neuf chapitres qui sont reliés les uns aux autres par une logique d'évolution. Nous avons jugé néanmoins indispensable de présenter, avant de commencer notre étude, le cadre conceptuel et méthodologique général dans lequel nous élaborons notre approche qualitative de recherche, les théories sur lesquelles notre travail de recherche est fondé, et les domaines de discipline qui contribuent d'une façon ou d'une autre, au développement de notre étude.

Le **premier chapitre**, l'introduction, expose les bases biologiques et sociales du comportement humain (les déterminants biologiques, innés, cognitifs, sociaux, ...) afin de préparer le lecteur (même débutant) au suivi des autres chapitres de plus en plus précis et pointus.

Le **deuxième chapitre** est consacré au comportement décisionnel et à l'explication des différents postulats relatifs aux théories de la décision.

Cependant, la décision d'embauche ne peut être évoquée que si elle est bien définie et ses caractéristiques bien distinguées. Le **troisième chapitre** fournit cette définition du concept de décision d'embauche. Notre méthode d'analyse de la décision d'embauche et la description de notre champ d'observation sont aussi traitées dans ce chapitre.

L'analyse de la structure de processus de décision d'embauche dans les PME est proposée dans **le chapitre quatre**. Les différentes phases décisionnelles de ce processus ainsi que les activités métadécisionnelles y sont évoquées.

Ceux-ci nous conduisent aux facteurs dynamiques et contraignants qui interviennent dans le processus décisionnel. La description et les différentes classifications possibles de ces facteurs constituent le sujet du **cinquième chapitre**.

Le sixième chapitre se donne comme objectif de proposer le modèle général du processus de décision d'embauche. Bien que nous rejetions toute sorte de généralisation qui tende à l'abstraction [1], il est jugé utile de proposer ce modèle qui nous donne une idée sur la façon dont les sous-décisions d'une activité décisionnelle (ex : l'embauche) se déroulent et se reproduisent. Ce chapitre, qui est un résumé schématisé des chapitres précédents, comporte également la description des différents cas d'embauche vécus et étudiés.

Le septième chapitre étudie les facteurs défavorables à l'embauche (ou les stimuli de la non embauche) dans les PME françaises. L'étude des freins à l'embauche est basée sur une enquête menée auprès d'une trentaine de PME dans le Nord de la France. Le champ d'expérience, la méthode d'approche, et les résultats de l'étude sont exposés dans ce chapitre.

Le huitième chapitre essaie d'approfondir le chapitre précédent en étudiant les différentes façons dont les obstacles à l'embauche (ou les facteurs de la non-embauche) sont perçus par les chefs de PME. Il aborde aussi des facteurs (subjectifs et objectifs) qui influencent cette perception des freins à l'embauche. Ce chapitre propose une analyse typologique des comportements des dirigeants de PME à l'égard de l'emploi.

En conclusion, au **chapitre neuf**, nous proposons une synthèse générale, notamment de notre approche méthodologique et de ses particularités. Nous abordons également les intérêts et les limites du présent travail de thèse et avançons des propositions pour les travaux de recherches ultérieurs.

---

[1] Nous allons décrire plus loin (dans la partie réservée à la description de notre cadre méthodologique global) l'illusion de vouloir que les sciences humaines fournissent des modèles généraux pour l'action. Comme affirme P. Louart (trois paradoxes en gestion des ressources humaines, cahier de rech., IAE de Lille, 1990) : "Ces modèles sont pourtant nécessaires à condition de les vivre comme opérationnels, provisoires et rattachés à un contexte précis (...) On peut construire des modèles généraux en les concevant de la place même des utilisateurs, dans l'ici - et - maintenant de leurs objectifs" (P. Louart, 1990, page 5).

LE CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Méthode, Méthode, que me veux-tu ?
Tu sais bien que j'ai mangé du fruit de
l'inconscient [1].
J. Laforgue

Cette citation reflète nos prises de position par rapport à la méthode. Que faut-il entendre par méthode ? D'une manière générale, c'est un ensemble d'opérations intellectuelles, de règles ou de procédés dont la finalité est la découverte ou preuve d'une vérité. On peut donc déduire que la méthode comme tentative d'exploitation est rattachée à une théorie ou à un domaine particulier appliqué à la réalité. C'est une manière de procéder qui est propre à ce domaine. On peut aussi dire que toute méthode implique, d'une manière consciente ou inconsciente, des présupposés philosophiques.

Mais concrètement les choses ne sont pas aussi nettes que l'attitude d'un savant inspiré par une philosophie (une théorie) vis-à-vis de l'objet à étudier. Dans la plupart des cas, l'étudiant qui commence la préparation de sa thèse n'a qu'une démarche inconsciente et intuitive. A l'image d'une personne perdue dans un environnement totalement sombre cherchant sa voie vers une lumière dans le lointain, l'étudiant en thèse n'est souvent stimulé que par une question et une idée générale. Plus il avance vers cette lumière lointaine, plus les choses s'éclaircissent, et plus la lumière s'approche et s'illumine. Dans son odyssée, tout est possible, fausses routes, pièges, déceptions, voire abandon... Même l'extrémité lumineuse ne pourrait être qu'un reflet de la vraie lumière qui se trouve ailleurs et qui se montre dès que les choses en tant que telles se clarifient.

La méthode (ou la voie) empruntée est donc étroitement liée à l'historique d'une recherche. La prise de position sur telle ou telle théorie n'est possible que si l'on a atteint une certaine avance dans sa recherche. Le premier abord d'une question se fait habituellement de deux façons :

1. Soit en étudiant toutes les disciplines qui traitent ladite question (ou problème) pour ensuite se placer sur une ou plusieurs théories et postuler les conclusions et les hypothèses qu'on vérifiera et qu'on expliquera par la suite, par des méthodes

[1] Phrase retirée du livre de Madeleine Grawitz, "Méthode des sciences sociales", Ed. Dalloz, Paris, 1986.

déductives (qui partent du général pour s'appliquer au particulier).

2. Soit en traitant empiriquement la question par une technique que l'on juge davantage appropriée sans se limiter dans un cadre théorique quelconque. C'est ensuite seulement que l'on procède à une tentative de généralisation avec des méthodes inductives. Cette démarche rejette toutes hypothèses préconstruites et tous modèles préconçus.

En ce qui concerne le présent travail de recherche, nous avons procédé, dès la prise de conscience de la question qui nous était posée, par la deuxième démarche car nous pensions que si la déduction démontre, elle découvre rarement or pour découvrir, il convient d'alimenter la réflexion du sujet par l'observation de l'objet. Mais dès la première phase de notre étude et après avoir construit les premières hypothèses, nous avons été amené à considérer la première démarche comme étant appropriée dans la mesure où elle nous procurait des généralités sur l'objet de l'étude (ici : l'homme).

Comme se le demande H. Lefebvre [1],

> "... tout en admettant l'existence d'une rupture dans la découverte, peut-on considérer la séparation entre la rigueur de la déduction et la fécondité de l'induction comme absolue ? [.....]. On peut donc réduire l'antinomie classique entre induction et déduction, en constatant :
> 1. que la déduction du syllogisme formel et pur est, à la limite, une tautologie si son contenu ne lui ajoute rien,
> 2. que l'induction rigoureuse est rarement utilisable, car on est jamais sûr d'avoir la liste complète des objets d'où l'on extrait la loi les concernant.
> 3. qu'en revanche, dans la mesure où le syllogisme porte un contenu, où le jugement reconnaît une qualité, dans ce cas, le plus fréquent, la déduction se rapproche de l'induction amplifiante [2] qui généralise sans certitude totale. Dans les deux cas, la pensée prend un risque, établit un compromis entre rigueur et invention. Dans les deux démarches de la pensée, "l'important c'est de discerner l'essentiel, d'abstraire,

---

[1] Référence citée In M. Grawitz (1986), option citée page 1.

[2] L'induction amplifiante ou expérimentale généralise à un nombre infini de faits possibles, d'un nombre déterminé de faits observés.

de généraliser, de créer des concepts" (in M. Grawitz 1986, page 21) [1].

Pour en revenir à notre travail de recherche, la question essentielle (et primaire) qui se posait à nous et qui nous incitait à l'accomplissement de ce travail, concernait les facteurs défavorables à l'embauche dans les PME françaises. Par facteurs défavorables nous entendions les freins à l'embauche d'ordre institutionnel - micro économique, d'ordre psychologique (lié à la personnalité du chef d'entreprise et à son comportement), les facteurs de gestion (exemple : d'ordre organisationnel, financier, ...) et tout autre facteur qui, d'une façon ou d'une autre freine l'embauche.

Nous avons donc entamé ce travail par une trentaine d'entretiens avec des dirigeants de PME de la région Nord Pas de Calais. L'enquête en profondeur a été conduite pendant l'hiver 1985 - 1986 par des interviews semi-directives. Elle s'est déroulée dans le cadre d'une étude plus globale réalisée sous la direction du CRIPEME (Centre de Recherche Internationale sur les Petites et Moyennes Entreprises) qui regroupait les enquêtes menées par trois équipes de recherche universitaires dans trois régions de France comprenant le Nord Pas de Calais, le Sud-Ouest (principalement l'agglomération bordelaise) et la région Languedoc-Roussillon (Montpellier). Ainsi, un échantillon de trente quatre entreprises du Nord, quarante cinq entreprises bordelaises, et cinquante entreprises de la région Languedoc-Roussillon a été choisit par les trois équipes.

Les raisons du choix de cette approche particulière de recherche, les objectifs fixés à atteindre, les critères de choix de notre champ d'expérience (les PME) ... sont évoqués au chapitre VII (pages 156-159).

L'analyse de l'enquête nous a permis d'avancer une hypothèse principale qui, à son tour, nous a ouvert une voie très intéressante d'exploitation scientifique. Cette hypothèse mettait en relief l'influence des valeurs, des préférences, et de la personnalité du dirigeant de PME sur son comportement d'embauche. A partir de là, nous avons décidé - compte tenu de l'emprise de la personnalité du dirigeant dans la prise de décisions stratégiques et la performance organisationnelle - de nous donner comme point de départ l'analyse du comportement d'embauche des dirigeants. Mais, évoquer le comportement d'embauche, c'est soulever la question du comportement décisionnel, du comportement organisationnel, et plus globalement du comportement social humain.

---

[1] Grawitz, M. (1986), "Méthodes des sciences sociales", Paris, Ed. Dalloz, 8ème édition,1990.

A ce stade de notre recherche, le comportement décisionnel concernant l'embauche, son déroulement, son processus, ses déterminants, et les facteurs l'influençant devaient être pris en compte. Par conséquent, les questions essentielles qui se posaient à nous étaient de déceler les différentes phases du processus de la décision d'embauche et ses déterminants, les facteurs intervenants tout au long de ce processus, et l'influence qu'exerçait chaque variable sur le déroulement de ce processus.

Mais la difficulté était de savoir quel outil méthodologique adopter pour atteindre le plus rapidement possible et d'une manière tout à fait valable le fond du problème. C'est-à-dire, trouver des réponses aux questions posées. Cette réflexion nous a amené à accepter qu'il existe plus d'une méthode d'analyse. Un psychologue social qui étudie la prise de décision collective (de groupe) en laboratoire procédera manifestement d'une toute autre façon qu'un théoricien de management étudiant la prise de décision organisationnelle sur le terrain (field research), ou encore, qu'un psychologue cognitiviste préoccupé par la recherche expérimentale de la prise de décision individuelle.

Nous avons trouvé qu'il n'était pas possible de prendre position sur une méthode quelconque sans maîtriser les champs théoriques correspondants et sans avoir une connaissance relativement élevée de l'objet d'étude (l'homme, décideur et gestionnaire), de sa subjectivité, de son objectivité, et finalement, comme nous dit P. Louart, de sa *rationalité intersubjective* [1].

Le choix décisif d'une méthode dans la continuité de notre recherche nous a renvoyé à une vaste étude théorique sur le comportement social humain. Nous avons constaté que la science de comportement humain a fait l'objet d'études très variées dans des domaines de discipline tout aussi diversifiés. Nous avons été confrontés, encore une fois, à une pluralité méthodologique car un anthropologue qui compare les systèmes de parenté pourrait adopter une démarche très différente d'un psychologue de développement qui s'occupe des universaux de comportement chez l'enfant, ou d'un

---

[1] Selon P. Louart ("Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Cahier de Rech., I.A.E. de Lille, 1990). "La rationalité objective (pertinence totale avec la réalité) est impossible, car inaccessible à la perception humaine. Mais on peut en définir des approches acceptables pour un lieu et un temps donnés. Ces approches sont toujours "contaminées" par des intentions subjectives. Quant à la rationalité subjective (vérité de l'expérience) elle est incommunicable. Mais on peut l'exprimer à travers des symboles approximatifs : par exemple, des langages, des comportements ou des interactions sociales. Le consensus vient de l'intersubjectivité" (P. Louart, 1990, page 35).
Voir aussi K. Popper ("la logique de la découverte scientifique", Ed. Payot, 1973) et R.D. Laing ("La politique de l'expérience", Ed. du Seuil, 1979).

éthologiste qui mène son étude comparative sur le comportement instinctif, ou encore d'un psychanalyste qui tire des conclusions - à partir de ses recherches cliniques - sur la diversité des comportements pathologiques chez l'homme.

D'une façon générale les domaines de discipline qui ont contribué au développement de cette nouvelle science qui est la science du comportement humain sont les suivants [1] :

1. **La Sociologie comparée (L'anthropologie sociale)** : nous envisageons ici, une interprétation large et libre de la "sociologie" qui recouvre toutes les sciences sociales concernées par le comportement de l'homme en société. Les données de l'histoire, de la mythologie, de la linguistique, de l'ethnologie, de la psychologie sociale, de la géographie humaine, de la psychiatrie, de l'écologie seront pertinentes à plus d'un titre. Certaines précisons de vocabulaire sont indispensables :

   - **l'ethnographie** : concerne le travail matériel sur le terrain, la collection de matériaux.

   - **l'ethnologie** : tente un effort d'élaboration, de synthèse. Celle-ci peut être géographique (étude des caractéristiques des tribus d'une région à un moment donné) soit historique (évolution de tel groupe), soit systématique (recherche sur une coutume particulière, une cérémonie ou une institution).

   Les anglo-saxons ont tendance à abandonner le terme d'ethnologie, pour utiliser celui d'anthropologie, qui représenterait la troisième étape d'une même recherche : ethnographie, ethnologie, anthropologie. Cette dernière, au sommet de la hiérarchie, comprendrait l'étude de l'homme dans sa totalité.

   > "L'évolution de la discipline a conduit les britanniques à utiliser le terme "d'anthropologie sociale". En partant des objets, productions et oeuvres humaines de l'homo faber, elle aboutit aux activités sociales, alors que les américains parlent d'anthropologie culturelle, visant au départ ces activités pour descendre jusqu'aux objets" [2].

---

[1] Nous les avons qualifiés de domaine de discipline plutôt que discipline car ils ne correspondent pas aux limites établies, et les travaux de certaines disciplines chevaucheront manifestement plusieurs domaines.

[2] M. Grawitz (1986, page 210), option citée page 1.

> "L'anthropologie garde de ses origines liées aux sciences naturelles, le culte de la description, la nécessité, quelque soit par ailleurs l'objet de sa recherche, de décrire la culture dans laquelle elle s'inscrit [.....] La sociologie, au contraire, vise à étudier une catégorie de phénomènes, à les expliquer, mais isolés de leur contexte. Elle découpe son projet d'enquête et mêle dans ses recherches ses propres documents, obtenus par interview, observations directes, etc... aux documents, par exemple statistiques, recueillis par d'autres.
>
> La différence essentielle provient du fait que l'anthropologue étudie une culture étrangère à la sienne, ce qui l'oblige à rechercher d'abord une hiérarchie de normes, à observer les schémas de comportements admis, l'explication approfondie de tous les aspects culturels, même quotidiens. Dans un domaine ignoré, le banal devient intéressant. Le sociologue au contraire ne s'intéresse pas à tous les aspects journaliers, supposés connus, de notre culture. Nos façons de vivre sont laissées de côté et finalement moins connues que celles de certaines tribus, ou que les comportements anormaux" [1] (très étudiés par les américains).

Finalement, l'anthropologie implique la recherche de cette unité de l'homme, de ce "substrat universel" commun à toutes les cultures, qui se manifeste soit dans leur inconscient, soit dans leurs structures mentales. Mais, comme le souligne M. Grawitz [1], tous les anthropologues ne partagent pas ce point de vue.

2. **L'anthropologie physique** : L'étude de l'évolution humaine, la paléoécologie, la dynamique des changements évolutifs, la génétique de l'évolution, la biologie de l'évolution centrée sur la phylogenèse humaine.

3. **L'éthologie** : L'étude comparative de systèmes comportementaux et sociaux des animaux dans leur milieu naturel, dont les principaux représentants sont K. Lorenz et N. Tinbergen. En effet, l'éthologie traite du comportement animal et humain en tant que fonction d'un système. L'existence de ce système et sa forme sont le produit d'un développement historique survenu dans la phylogenèse et l'ontogenèse qui, pour l'homme, s'est aussi déroulé dans l'histoire de la culture. Les données obtenues par d'autres méthodes que celles de l'éthologie peuvent se montrer précieuses aussi (exemple : la primatologie). Pour définir les mécanismes comportementaux chez les animaux, l'éthologie peut s'appuyer sur l'anatomie, la

---

[1] M. Grawitz (1986, pages 225-226), option citée page 1.

physiologie et, de plus en plus sur la neurophysiologie, ce qui tend à la rapprocher de la psychologie animale.

4. **La biologie des primates** : A nouveau, on n'envisage pas une conception étroite, mais l'étude des processus vitaux des primates (humains ou non) dans un cadre génétique, y compris l'endocrinologie, le neurologie, le cycle vital, les rythmes circadiens.

5. **La psychologie** : Mis à part les premiers physiologistes qui ont fondé la psychologie structurale du 19ème siècle réfutée peu après par le fonctionnalisme, trois postulats différents de la psychologie se sont intéressés historiquement à l'étude du comportement humain : la psychologie comportementale et cognitive, la psychologie gestalt, et la psychanalyse. Nous allons essayer d'évoquer brièvement leurs contributions à l'étude du comportement humain.

A - LA PSYCHOLOGIE BEHAVIORISTE ET COGNITIVE

La psychologie béhavioriste a connu un succès rapide avec J.B. Watson (1878-1958), et a enthousiasmé pendant une décennie le milieu de la recherche américain en s'imposant comme la tendance dominante de la psychologie humaine. Cette nouvelle tendance a insisté sur les "garanties d'une méthodologie objective et la nécessité de répondre à la demande d'une psychologie appliquée" [1]. Le béhaviorisme a fait ses premières preuves parallèlement au développement de la psychologie animale. Inspirée de la notion darwinienne de la continuité des espèces, la psychologie animale est perçue comme une source de renseignements pour l'apprentissage de l'homme.

Bien avant Watson, J.R. Angell (1869-1949), son directeur de thèse et un des fondateurs du fonctionnalisme, avait critiqué l'orientation de Wundt et son structuralisme en affirmant que la psychologie ne doit pas étudier les éléments de la conscience, mais la fonction de celle-ci. En d'autres termes, la conscience doit être étudiée pour son rôle de médiateur entre l'environnement et les besoins de l'organisme, pour sa fonction

[1] Watson, J.B. (1913), "Psychology as the behaviorist views it". Psychological Review, 20, pages 158-177.

d'adaptation. Ainsi, elle peut trouver sa place dans un schéma darwinien où il s'agit de s'adapter et d'apprendre (Schultz 1975) [1].

Les béhavioristes considèrent que la psychologie ne doit pas étudier la conscience, les états mentaux, les éléments de l'esprit isolables introspectivement, l'imagerie, ... Dans cette optique, les recherches en psychologie doivent s'orienter vers l'étude de l'apprentissage, de la formation des habitudes et de ses intégrations à partir des unités élémentaires de S-R (Stimulus-Réponse). Ces unités de S-R sont supposées expliquer toutes sortes de comportements humains même les plus complexes (émotion, perception, sentiment, pensée, jugement, décision, ...). De ce fait, Watson et bien d'autres béhavioristes se plaçaient dans la tradition mécanique de l'empirisme anglo-saxon (paradoxalement comme Wundt). Ainsi, les psychologues devaient étudier le comportement de la même façon que les physiciens étudiaient l'univers : en le décomposant en éléments de base ou atomes.

L'affirmation des béhavioristes a pour corollaire le refus de l'introspection.

Mais,

> "... faute de pouvoir écarter complètement l'introspection et la pertinence de l'esprit, la psychologie béhavioriste reste en contact avec ses inconnus et ses ambiguïtés en particulier la question du rôle de la perception, de la pensée et du langage dans l'apprentissage" (Leis, 1986) [2].

Parmi les méthodes béhavioristes d'investigation objective, Schultz (1975) en mentionne quatre : observation objective, méthode de réflexe conditionné, test de comportement, méthode verbale. A propos de cette dernière, Schultz dit que :

> "... l'usage des techniques comme des rapports verbaux dans les expérimentations des béhavioristes pourrait montrer une sorte de concession envers l'introspection. La seule différence c'est que dans l'introspection de Wundt ou de Titchener, le sujet était à la fois l'observateur et l'observé, car il observait sa propre expérience consciente, tandis que chez les béhavioristes, le sujet

---

1 Schultz, D. (1975), "A history of modern psychology". New York, Academic Press.

2 Leis, T. (1986), "Les épistémologies de l'étude du comportement : contribution au pluralisme méthodologique et à une thérapeutique différentielle". Nouvelle thèse, Université de Paris V (René Descartes).

> a un rôle passif et ses réponses sont observées par l'expérimentateur sous des conditions déterminées et hautement contrôlées" (Schultz, 1975, page 209) [1].

Il a fallu dix ans pour que les critiques contre l'orientation théorique - ou plutôt contre l'orientation méthodologique aux implications théoriques implicites - du béhaviorisme s'élèvent de toutes les tendances, y compris de la psychologie cognitive, (qui tire son origine des travaux de Tolman 1886-1959, et qui a connu un essor considérable ces dernières années). Notons cependant que le nombre de recherches menées par la tendance cognitive était déjà relativement impressionnante du temps de Tolman (Leis, 1986, page 133) [2]. En effet, on avait déjà mis en évidence chez le rat :

1. Des capacités de généralisation de réponses bien plus importantes que celles prévues par les liaisons S/R directes.

2. La possibilité d'apprentissage latent (y compris d'extinction latente).

3. L'effet de l'anticipation d'une récompense (expectancy) sur l'apprentissage.

4. L'importance de processus d'orientation spatiale différents de ceux prévus par la théorie S-R.

Tolman a remplacé le modèle S - R par son concept du *comportement finalisé*. Il s'est concentré sur la totalité des actions de réponse de l'organisme entier. Selon lui, cinq variables indépendantes sont les causes initiales du comportement : les stimuli de l'environnement (S), les facteurs physiologiques ou *drive* (P), l'hérédité (H), le dressage antérieur (T), et l'âge (A). D'où vient la formule B : f (S, P, H, T, A). Tolman a postulé aussi l'existence d'une série de variables intermédiaires qui sont les vrais déterminants du comportement. Elles sont les processus internes qui relient la situation antécédente des stimuli aux réponses observées. Malgré la force de ses données, l'approche cognitive de Tolman manque de précision selon les normes du moment, et la continuité

---

1 Schultz, D. (1975), option citée page 8.

2 Leis, T. (1986), "Les épistémologies de l'étude du comportement : contribution au pluralisme méthodologique et à la thérapeutique différentielle". Nouvelle thèse, Université de Paris V (René Descartes).

de la tradition béhavioriste tracée par Hull (1884-1952) et Skinner est encore préférée pendant un certain temps.

La première contribution à la psychologie cognitive destinée à connaître un succès notable est celle de Hebb, D. [1]. Dans son célèbre livre, "The organization of behavior", Hebb développe des modèles cognitifs en liaison avec les données de la neuropsychologie, et plus particulièrement avec plusieurs conceptions de l'organisation du cortex (voir, Hebb, 1949, pour une liste d'auteurs). Il reconnaît volontiers que la psychologie cognitive est issue, à l'origine, d'une reprise de la psychologie de la forme (gestalt) par Tolman dans le cadre méthodologique du béhaviorisme. De plus, il se présente explicitement comme un successeur de Tolman et d'autres dans la mesure où il s'intéresse aux variables intermédiaires.

Par contre, il insiste, en s'appuyant sur des données expérimentales, sur l'insertion nécessaire des théories cognitives dans le cadre donné par le béhaviorisme. Dans son article célèbre , "The american revolution" (1960) [2], il relate des échecs empiriques de la formule S - R et de sa valeur heuristique pour la psychologie cognitive. De manière générale, on peut remarquer que l'essentiel des travaux de Hebb concerne la psychologie physiologique et plus particulièrement la neuropsychologie, "c'est là où les frontières de la psychologie et de la physiologie se chevauchent le plus à l'heure actuelle" (Hebb, 1983) [3].

Bien que Hebb ait joué un rôle important dans les débuts de la psychologie cognitive, tout en restant dans le cadre de la psychologie béhavioriste, d'autres formulations marquent la progression de cette orientation actuellement très hétéroclite. Ces formulations sont plus ou moins influencées par les recherches sur l'intelligence artificielle, et sur le développement du langage conduit par Chomsky, ainsi que par les travaux de Piaget sur le développement enfantin, sans oublier les travaux de Seligman et Hager auxquels on associe le titre "les contraintes biologiques de l'apprentissage". Même si elles ne font que rarement référence à la physiologie de manière détaillée, elles n'en restent pas moins soucieuses du rapport entre l'organisme physique (souvent sa maturation) et l'organisation cognitive que celui-ci impose à son environnement.

---

1 Hebb, D. (1949), "The organization of behavior : a neuropsychological theory". New York, John Wiley.
2 Hebb, D. (1960), "The american revolution". American Psychologist, n° 15, pages 735-745.
3 Hebb, D. (1983), "Neuropsychology : retrospect and prospect". Canadian psychologist, 37, pages 1-4.

Pour conclure, notons que la psychologie comportementale et cognitive est née d'une révolte contre l'orientation mentalistique de ses prédécesseurs et à établi formellement une science complètement objective du comportement (aussi bien dans sa méthode que dans ses matières d'études). Tous les adhérents à ce mouvement sont unanimes sur la nécessité des examens expérimentaux des hypothèses trouvées par des observations systématiques et contrôlées, et sur le fait que l'interprétation du comportement doit être strictement objective et non pas subjective ou anthropomorphique. Malgré tout, l'évolution historique de cette orientation nous fournit une multitude d'approches et une pluralité de méthodes. Si Hull représentait la méthode déductive et insistait sur l'importance de la théorie, Skinner, par contre, représentait la méthode inductive et préférait commencer avec des données empiriques pour décrire le comportement plutôt que l'expliquer (Skinner, 1956, page 227) [1]. Skinner, contrairement à Hull, ne croyait pas utile d'étudier un grand nombre de cas (d'individus) et d'adopter des méthodes quantitatives (exemple : le moyen, l'écart-type, ...). Il préférait se concentrer sur un cas particulier, qui faisait partie des moyens, sous conditions expérimentales parfaitement contrôlées (comme toutes les autres études expérimentales du comportement). Selon lui, une science du comportement qui concerne seulement le comportement des groupes ne semble pas être utile dans la compréhension des cas particuliers (Skinner, 1953, page 19) [2].

B - LA PSYCHOLOGIE DE LA FORME (GESTALT) :

La perception est le point essentiel de concentration des gestaltistes. Ils ont influencé aussi le domaine de l'apprentissage. Mais partant d'une définition fonctionnelle des termes, les processus de pensée, de motivation, ainsi que les attitudes émotionnelles peuvent faire partie des centres d'attention de la psychologie gestalt.

La psychologie gestalt a postulé que l'on doit étudier immédiatement l'acte d'expérimentation tel qu'il est et non pas les contenants de l'expérience (exemple : les sensations élémentaires). Cette école a défié le structuralisme en avançant que les éléments sensoriels peuvent changer radicalement sans que nos perceptions bougent (et vice-versa). Pour étudier la perception, il ne suffit pas d'étudier les sensations élémentaires car l'expérience perceptuelle a une qualité de totalité qui ne se trouve pas

---

1 Skinner, B.F. (1956), "A care history of scientific method". Amerian psychologist, 11, pages 221-233.
2 Skinner, B.F. (1953), "Science & human behavior". New York, Mc Millan.

dans ses éléments. Par conséquent, la perception ne s'explique pas par l'addition des éléments de sensation. Contrairement aux structuralistes qui voient dans chaque objet une masse de sensations élémentaires, les gestaltistes, eux, voient un tout unifié.

D'après Max Wertheimer (1880-1943), un des fondateurs de ce mouvement, pendant des années la psychologie expérimentale croyait que les stimuli différents produisent des sensations différentes, et là où la différence n'est pas perçue, l'individu est sous l'influence des fonctions mentales supérieures (exemple : jugement, illusion, attention, ...). Ce raisonnement s'est maintenu jusqu'à ce que la théorie gestalt avance le nouveau principe de la *totalité* : le comportement n'est pas déterminé par ses éléments individuels, mais ce sont plutôt les éléments (ou processus) du comportement qui sont déterminés par la nature intrinsèque du comportement dans sa totalité. La théorie gestalt essaie de déterminer la nature d'une telle totalité (Max Wertheimer, 1938) [1].

Les gestaltistes ont critiqué, à la fois, l'apprentissage par essaie/erreur de Thorndik et l'apprentissage par S/R de Watson et les théories associationnistes. Ils ont affirmé que le béhaviorisme, tout comme le structuralisme, conduit à une abstraction artificielle. La seule différence est que, d'un côté l'analyse se mène en terme de réduction introspective aux éléments de base, et de l'autre, l'analyse est en terme de réduction objective aux réflexes conditionnés. Le résultat final est le même : l'approche moléculaire au lieu de l'approche molaire (Schultz, 1975, pages 283-284) [2].

Pour conclure, nous ajoutons que la psychologie gestalt continue à s'intéresser à l'expérience consciente non pas comme l'approche introspective de Wundt - Titchener, mais plutôt comme la version moderne de la phénoménologie. Les gestaltistes insistent sur le fait que l'expérience consciente se fait et peut être étudiée. Ils reconnaissent, malgré tout, que cette expérience ne peut pas être étudiée avec le même degré de précision et la même objectivité que le comportement ouvert (exemple : réflexe) ce qui les rapproche des cognitivistes.

C - LA PSYCHANALYSE

---

1 M. Wertheimer : "Gestalt theory". In W.D. Ellis (Ed), "A source book of gestalt psychology". (London : Routledge & Paul, 1938, New York : humanities Press, Inc., 1967) pages 1-11.

2 Schultz, D. (1975), option citée page 8.

La théorie psychanalytique n'est pas un produit de travaux académiques ou de laboratoire. La psychanalyse n'est pas, non plus, une science pure comme les autres branches de la psychologie. Son sujet d'étude est le comportement anormal relativement négligé par les autres écoles de la psychologie. Sa méthode d'analyse est l'observation clinique plutôt que l'expérimentation contrôlée de laboratoire. Il s'agit d'une méthode d'investigation psychologique visant à élucider la signification inconsciente des conduites.

Freud (1856-1939), le fondateur de la psychanalyse, a eu le souci d'établir la psychanalyse comme science naturelle. Deux grandes sources d'influence ont marqué la psychanalyse. Premièrement, la théorie de l'inconscient avancée pour la première fois par G.W. Leibnitz (1646-1716) et J.F. Herbart (1776-1841) ; en second lieu, les travaux sur la psychopathologie (école somatique, école psychique, hypnose, ...). D'autres sources d'influence, comme la doctrine motivationnelle de l'hédonisme qui postulait que l'homme cherche à obtenir le plaisir et à éviter la souffrance, ont influencé un certain nombre des associationnistes anglais ainsi que Freud. La pensée mécanique, l'évolutionnisme darwinien, et le déterminisme ont influencé, à leur tour, la psychanalyse.

Freud a affirmé que, non seulement dans les symptômes névrotiques, mais aussi dans le comportement de tous les jours d'une personne "normale", les idées inconscientes cherchent à s'exprimer et donc sont capables de modifier la pensée et l'action (Freud, 1901) [1]. Plus tard, dans les années vingt, il a développé la psychanalyse comme système théorique pour la compréhension de toute motivation humaine (y compris la motivation inconsciente) et la personnalité, et non seulement comme une méthode de traitement des maladies mentales.

Malgré sa familiarité avec la psychologie expérimentale, Freud n'a ni essayé de recueillir les données des expérimentations contrôlées, ni de les analyser quantitativement. Il a tiré ses théories de ses propres observations des comportements de patients sous analyse psychanalytique. Ces méthodes de recueil de données étaient particulièrement vulnérables aux critiques des psychologues expérimentalistes. Selon ces derniers, les conditions sous lesquelles Freud collectait ses informations étaient incertaines et incontrôlables car il n'existait aucun document prouvant les déclarations des patients. En

---

[1] Freud, S. (1901), "The psychopathology of everyday life". 1901, vol. 6 de la traduction anglaise des travaux complets de Freud, London, Hogarth Press.

effet, Freud prenait souvent ses notes quelques heures après ses consultations, et il était possible que ses notes aient été influencées par ses propres interprétations et que des détails importants aient été oubliés. Même si de tels documents existaient, il n'aurait pas été possible de déterminer la validité des propos des patients. Hall et Lindzey (1970) [1] notent que les écrits de Freud comprennent ses conclusions mais non pas, 1) les données dont sont issues les conclusions, 2) la méthode par laquelle les données ont été analysées, et 3) un compte rendu systématique de ses résultats empiriques. D'après ces critiques, il est impossible de déterminer la validité ou la signification statistique des résultats obtenus par Freud. Il est impossible aussi de tirer des conclusions empiriquement vérifiables de la plupart de ces hypothèses car, selon les critères de l'opérationnisme de l'époque, certains des concepts de Freud (exemple : égo, id, refoulement, pulsion de mort, ...) ne peuvent pas être vérifiés expérimentalement et sont sans valeur scientifique.

En dépit de ces critiques, il ne faut pas sous estimer l'importance épistémologique et l'originalité théorique des travaux de Freud sur certains concepts clés comme la motivation inconsciente, les mécanismes de défense, l'importance des expériences d'enfance dans le comportement adulte, et l'énergie pulsionnelle.

Les successeurs de Freud ont pris des distances avec certains de ses concepts. Quelques uns de ses étudiants comme C. Jung (1875-1961), A. Adler (1870-1937), K. Horney (1885-1982) et d'autres ont exprimé leur désaccord sur la nature de la libido. Alors que Freud avait insisté sur la prédominance des facteurs sexuels dans la libido, ils l'ont interprété comme l'énergie vitale généralisée qui peut aussi s'exprimer dans la reproduction. Ils ont exprimé aussi leur désaccord (à des degrés divers) sur l'influence de l'histoire de l'individu, de sa race, et de son espèce sur la personnalité. Mais quelques-uns sont allés plus loin en avançant que l'homme est aussi véhiculé par l'avenir (ses buts, aspirations, self-actualisation). Contrairement à la théorie freudienne qui privilégie les déterminants instinctifs et biologiques de la personnalité, certains des plus jeunes psychanalystes, inspirés par l'anthropologie, la sociologie, et la psychologie sociale, ont postulé que le comportement de l'homme est plutôt influencé par le conditionnement social. Ces jeunes psychologues voient le comportement humain comme étant déterminé non seulement par les forces biologiques (exemple : phylogénétique, physiologique,...) mais aussi par les types de relations interpersonnelles auxquelles

---

[1] Hall, C. ; Lindzey, G. (1970), "Theories of personnality". (2ème édition) New York, Wiley, 1970.

l'individu est exposé particulièrement dans son enfance (exemple : relation mère - enfant).

Selon Hull et Lindzey (1970, pages 61-62) [1], les néo-freudiens ont contribué à l'évolution de la psychanalyse sur cinq points essentiels : 1) élaborer et élargir certains aspects de son système moins connus ; 2) rendre plus explicite quelques uns de ses postulats ; 3) contribuer aux définitions plus précises des concepts de base ; 4) élargir le rang des comportements couverts par les interprétations analytiques ; 5) utiliser d'autres méthodes de recherche que les interviews psychanalytiques.

Ainsi l'utilisation de méthodes non analytiques comme l'observation directe, notamment dans les études sur les enfants, a été privilégié aux interprétations analytiques de ce que les patients rappelaient de leurs enfances [2]. En plus, un grand nombre d'études expérimentales sur l'homme ou l'animal a été conduit sur les concepts psychanalytiques, pour lesquels, aujourd'hui, les preuves expérimentales ne manquent pas. Ces travaux ont accéléré le rapprochement entre la psychologie expérimentale et académique, et la psychanalyse. Depuis la deuxième guerre mondiale, ces deux branches se sont intéressées mutuellement à certains problèmes d'intérêt commun comme les facteurs de motivation. Finalement, l'évolution rapide de la psychologie clinique durant les années d'après guerre a conduit beaucoup de psychologues à reconnaître la valeur de la psychanalyse en tant que dispositif thérapeutique.

Malgré tout, les points majeurs de différence existent encore entre la psychologie objective contemporaine (néo-béhavioriste) et la psychanalyse qui n'est pas encore tout a fait intégrée dans la tendance générale de la psychologie.

Aujourd'hui, la plupart des écoles de psychologie sont dissoutes. L'histoire de la psychologie moderne a montré que les différentes approches n'étaient pas si irréconciliables. Elles ont trouvé finalement plus de points communs que de divergences. A ce jour, tous les psychologues sont unanimes pour reconnaître la contribution (aussi bien conceptuelle que méthodologique) de chacune de ces écoles à la science du comportement. En réalité toute théorie du comportement pourrait être critiqué là où

---

1 Hall, C. ; Lindzey, G. (1970), option citée page 14.

2 Certaines de ces études psychanalytiques utilisant l'observation directe de comportement des enfants ont été publiées dans les revues annuelles de "the psychoanalytic study of the child" dont Anna Freud a été la co-éditrice depuis la première publication en 1945.

quelque chose manque dans sa validité scientifique. Toute méthode, même la plus strictement contrôlée, pourrait être sujette à des critiques plus ou moins sévères. L'histoire de la psychologie nous a montré que, dans un même courant de pensée, une seule procédure méthodologique a été identifiée et interprétée de différentes façons [1]. Mais une chose est certaine, la richesse de cette fabuleuse histoire provient de sa pluralité méthodologique qui n'est basée que sur une simple notion : l'observation (tout court) du comportement humain.

Parallèlement à la psychologie, tous les autres domaines de disciplines évoqués plus haut pourraient être pertinents pour peu qu'ils jettent quelques lumières sur les schèmes d'adaptation spécifiques de l'espèce humaine et sur son répertoire de variations. Les sociologues et anthropologues sociaux ont des théories implicites quant au développement du comportement (par exemple : l'efficacité des pressions de socialisation) et à la motivation. Les éthologistes sont passés d'une position "préformationniste" initiale à une conception "interactionniste" du développement, mais, tout comme les psychologues du développement, ils ont découvert une grande variété de mécanismes de développement. A notre avis, l'éthologie touche déjà à la psychologie sur le plan des méthodes et, dans une certaine mesure, au niveau des théories et des données sur le développement du comportement. Ethologistes et anthropologues ont été confrontés à des questions autrement plus complexes, liées aux comparaisons homme/animal et aux implications de l'évolution du comportement humain. Nous pensons que l'éthologie peut aussi rencontrer l'anthropologie sur trois grands terrains : 1) la méthodologie, 2) les mécanismes de développement et le problème des universaux ou des généralisations, 3) les comparaisons transpécifiques et l'étude de l'évolution humaine. Finalement, l'anthropologie et la psychologie peuvent se retrouver aussi sur le plan méthodologique car l'expérimentation et l'observation empirique (à différents degrés d'organisation) sont des outils qui permettent de concevoir les faits humains comme des choses. C'est-à-dire de les soumettre, malgré leur charge affective, à notre expérimentation.

Il existe donc une sorte de complémentarité entre les études sociologiques et

---

[1] Il est vrai que l'introspection critiqué par Kant ou Auguste Comte était très différente de ce que pratiquait Wundt ou Titchener. Selon ce dernier, l'introspection est un terme général qui recouvre un vaste groupe de procédures méthodologiques spécifiques : (Titchemer, 1912, page 485, "The schema of introspect". American Journal of Psychology, 1912, 23, pages 485-508).

psychologiques. M. Mauss (1950) [1] juge qu'il faut :

> "... appréhender les faits sociaux dans leur totalité, c'est-à-dire du dehors comme des choses ; mais ce sont des choses dont fait partie intégrante leur appréhension subjective, consciente ou inconsciente ; car on ne peut accéder à la réalité sans l'expérience concrète des individus particuliers ; la *subjectivité* n'est pas qu'un obstacle pour accéder à l'*objectivité* : elle est une partie de cette *objectivité* en même temps qu'une condition nécessaire pour y accéder ; tout phénomène psychologique est aussi sociologique, puisqu'on ne peut concevoir un sujet sans objet, sans matérialisation physique, symbolique et social ; et tout phénomène sociologique ne peut être prouvé, en dernier ressort, que par un phénomène psychologique, c'est-à-dire une conscience qui l'affirme, l'expérimente et le traduit en langage".

Cette complémentarité entre les approches sociologique et psychologique des phénomènes sociaux a été décrite aussi par G. Devereux (1972) [2]. Nous pouvons la résumer dans les termes suivants : quand on étudie l'être humain, il est non seulement possible mais obligatoire, de justifier les comportements au moins de deux manières différentes, dans le cadre de deux systèmes de référence minimum. Les deux systèmes de référence concernés sont le *sociologique*, où l'observateur est par définition en dehors du sujet (l'enjeu y est une rationalité objective dont on peu rendre compte d'une manière générale) et le *psychologique*, où l'observateur est par définition en dedans du sujet. C'est le sujet intérieur qui vit son expérience et en décrit la trame par un raisonnement subjectif. Cela signifie qu'on ne peut totalement décrire, d'un point de vue extérieur, une action qui dépend aussi pour se constituer des énergies et des représentations de ceux qui y sont impliqués. R.D. Laing (1986) [3] nous montre, par des exemples concrets, que ces deux réalités ne restent pas dans les domaines séparés que nous leur assignons. Chaque morceau est à la fois impossible sans et pour l'autre. Le langage subjectif ne fait pas que connoter les discours objectifs. Il introduit des modes de connaissance auxquels ces discours ont difficilement accès.

Bien que le double discours (subjectif et objectif) ne puisse être énoncé ni même

---

1 M. Mauss (1950), "Sociologie et anthropologie". Ed. PUF 1968. In P. Louart (ed) "Trois paradoxes en Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.)". Cahier de rech, IAE de Lille, 1990, page 15.

2 G. Devereux (1972), "Ethnopsychanalyse complémentariste". Ed. Flammarion, "from anxiety to method in behavioral science", 1967, traduction française, Flammarion, 1980. In P. Louart (ed), "Trois paradoxes en G.R.H.". Cahier de recherche, IAE de Lille, 1990.

3 R.D. Laing (1986), "La voix de l'expérience", ed. du Seuil, In p. Louart (ed), "Trois paradoxes en G.R.H.," Cahier de recherche, IAE de Lille, 1990.

pensé simultanément par le même chercheur et qu'il soit impossible d'être dans deux espaces à la fois ou de parler deux langages en même temps, on peut étudier quelques implications de la complémentarité entre les deux discours explicatifs sur les phénomènes *transitionnels* ou *frontaliers* qui peuvent être déterminés autant par l'aspect psychologique que par leur aspect social [1]. Ainsi, bien des phénomènes de gestion touchant aux aspects frontaliers (exemple : la logique d'action des décideurs : leurs rationalités objectives et subjectives, l'étude du processus décisionnel, ses dimensions sociales et psychiques, ...) ne peuvent être expliqués à partir d'un seul système explicatif. Comme nous dit P. Louart (1990, page 18) [1] :

> "Toute logique de gestion, en particulier à l'égard des hommes, est aux prises avec les oscillations normales entre points de vue externes et internes, le problème vient des excès simplificateurs, qui négligent ou rejettent un tel rythme. (Par exemple, étudier les fonctionnements organisationnels sans comprendre, de l'intérieur, les hommes qui s'inscrivent dans ces fonctionnements, ou inversement, se préoccuper trop de la vie affective des groupes sans prendre en considération les enjeux opérationnels)."

Par conséquent, si on se limite, dans les études organisationnelles, à un seul aspect frontalier, on court le risque de la simplification et de l'abstraction, voire même de la destruction du phénomène à étudier. Nous nous trouvons donc face à un paradoxe. D'une part, comme l'affirme P. Louart (1990, page 21) [1]:

> "Il n'est pas possible d'être à la fois objectif et impliqué, du moins au sens traditionnel de l'objectivité ; on perd son implication dans une explication sociologique des choses ; on perd ses explications quand on vit l'expérience psychologique d'être impliqué".

D'autre part, il est normal de faire les deux à la fois, afin de comprendre mieux le sens de la vie qui existe dans chaque phénomène social. Le seul recours possible pour résoudre ce paradoxe est de se situer, comme nous l'avons déjà signalé, dans les deux systèmes de référence, et de mener un type de recherche pluridisciplinaire que nous allons évoquer ci-après.

La variété de méthodes fournies par toutes les disciplines scientifiques déjà évoquées et

---

[1] P. Louart (1990), "Trois paradoxes en G.R.H. (Gestion des Ressources Humaines)". Cahier de recherche, IAE de Lille.

leur rapprochement sur les problèmes spécifiques nous amènent à penser que, dans des proportions différentes, toutes les sciences humaines et sociales (malgré le problème posé par la délimitation précise des disciplines) utilisent les mêmes démarches et les mêmes techniques. M. Grawitz (1986, PPXLVI) [1] souligne à juste titre qu'

> "... il paraît en effet indispensable de compenser les inconvénients d'une formation trop spécialisée par la confrontation entre les points de vue des disciplines voisines, mais différentes [.....] La pluridisciplinarité, parce qu'elle favorise les comparaisons et incite à découvrir les rapports, demeure actuellement un des meilleurs moyens d'améliorer l'efficacité de l'outil intellectuel".

L'adoption d'un point de vue pluraliste permet de comprendre qu'elle comporte aussi des avantages notamment sur le plan de la politique de recherche. On peut en effet penser qu'il est souhaitable de garder les options méthodologiques ouvertes, et de favoriser ainsi la compétition des différentes approches (dans une recherche interdisciplinaire), plutôt que de faire des paris massifs en faveur de l'une ou l'autre d'entre elles.

De nombreux auteurs ont considéré le pluralisme méthodologique comme une démarche très convenable et tout à fait adaptée aux sciences de la vie (si toutefois on peut se permettre d'utiliser ce terme). D. Anzieu (1986) [2] insiste sur la valeur de cette conception dans le domaine des sciences humaines :

> "... je me réjouis, chaque fois que des approches scientifiques différentes obtiennent des résultats convergents. Les faits, en général, les faits humains et inter-humains à plus forte raison, sont d'une telle complexité qu'il faut qu'ils soient balayés par plusieurs méthodes, pour que l'on ait plus de chance d'en saisir toute la richesse et toutes les articulations". (D. Anzieu, 1986, pages 166-167) [2].

De telles tendances pluralistes apparaissent même en psychologie qui, à l'origine, n'avait recours qu'aux méthodes quasi-expérimentales. D'après Kimble (1984) [3], l'usage des méthodes cliniques, l'étude des animaux sur le terrain, les recherches sur l'hypnose en tant que méthode expérimentale, et le renouveau d'intérêt pour les études de cas sont

---

1 M. Grawitz (1986), option citée page 1.
2 Anzieu, D. (1986), "Une peau pour les pensées". Paris : Chancier-Guenard.
3 Kimble, G. (1984), "Psychology's two cultures". American Psychologist, 39, 8, pages 833-839.

autant d'indications que les outils méthodologiques se diversifient en psychologie tout en restant attachés aux exigences des faits. Dans l'importante étude d'Adorno (1950) [1] sur la personnalité autoritaire, les auteurs déclarent se servir de deux méthodes, clinique et expérimentale, car ils obtiennent par la méthode clinique, profondeur et clairvoyance, alors que la méthode expérimentale et la méthode statistique - quantitative, leur apportent la sécurité d'une généralisation. Comme le remarque Pollak (1983) [2] "auparavant, la philosophie dominante était *prescriptive*, c'est-à-dire, elle cherchait à préciser les règles de la science et à déterminer les critères de la *scientificité*. Depuis une vingtaine d'années, la philosophie des sciences, nourrie d'une multitude de recherches historiques et sociologiques, a évolué vers un discours descriptif. A partir d'une pluralité d'illustrations historiques et sociologiques, l'idée typiquement moderne, qu'il y avait une méthode à appliquer pour faire de la science, a progressivement été mise en cause (Pollak, 1983, page 1). Ainsi, en nous basant sur l'évolution épistémologique de l'étude du comportement, nous somme de plus en plus convaincus que la recherche interdisciplinaire et le pluralisme méthodologique seront la garantie de validité de nos hypothèses et de notre cadre conceptuel (voir aussi la conclusion de cette thèse).

Rappelons une fois encore que l'objectif que nous nous sommes fixés avant d'entreprendre une vaste étude théorique du comportement concernait les déterminants de la décision d'embauche, et l'identification des facteurs intervenants tout au long du processus de cette décision et leur influence sur ce processus. La question que nous nous posons peut se formuler ainsi : étant donné les informations de départ (les stimuli d'embauche), et les réponses de l'organisme (l'embauche), quelles sont les représentations et les processus intermédiaires ? En quelque sorte, la logique est l'inverse de celle utilisée par les informaticiens avec l'intelligence artificielle. On ne procède pas du programme à la simulation ou à la réalité mais, à partir de l'observation du comportement, on en reconstitue le *programme*. Cette logique est courante dans la recherche en psychologie animale (voir Leis & al., 1984) [3], ainsi qu'en psychologie humaine (cognitive) où elle est illustrée, par les travaux de Bandura (1974, 1980, ...) [4]. Par exemple, en partant des données typiquement skinneriennes (celles concernant le

---

[1] Adorno (1950 pour la traduction française), "La personnalité autoritaire". In M. Grawitz (ed), option citée page 1.

[2] Pollak, M. (1983), "From methodological prescription to socio-historical description. The changing metascientific discourse". Fundamenta Scientiae, 4, 1, pages 1-27.

[3] Leis, T. ; Pallage, V. ; Toniolo, G. & Will, B. (1984), "Working memory theroy of hippocampal function needs qualification." Neural and Behavioral Biology, 42, pages 140-157.

[4] Bandura, A. (1974), "Behavior theroy and models of man". American Psychologist, DEC, 859-869.
Bandura, A. (1980), "L'apprentissage social". Bruxelles, Pierre Mardaga.

programme de renforcement) Bandura insiste sur l'importance des attentes, des croyances, et de la pensée dans le déclenchement (ou la prohibition) d'un comportement spécifique.

Avant de commencer à décrire notre méthode d'approche des questions posées, notons toutefois que les études empiriques déjà réalisées sur le processus de décision peuvent être regroupées en trois catégories :

1. Les recherches expérimentales menées par les psychologues cognitivistes sur la prise de décision individuelle dont la meilleur représentation est peut-être le livre, aujourd'hui classique, de Newell & Simon (1972) [1]. Ces recherches postulent que les processus décisionnels sont programmables même s'ils ne sont pas programmés et que leurs structures de base (même si ces décisions ne sont pas structurées) peuvent être décrites par l'observation systématique du comportement du décideur.

2. Les recherches menées en laboratoire par les psychologues sociaux sur la prise de décision collective. Ces recherches s'orientent vers les interactions entre les participants d'une décision collective plutôt que sur la structure du processus décisionnel.

3. Les recherches menées sur le terrain (field research) par les théoriciens de management sur la prise de décision organisationnelle. La plupart de ces études ont été réalisées dans les grandes entreprises sur les procédures formelles de prise de décision qui provoquent les comportements plus habituels et moins raisonnés.

Toutes ces stratégies de recherche nous sont utiles à divers titres puisque, l'une traite des procédures formelles et informelles du comportement organisationnel en situation de décision, l'autre s'intéresse aux processus mentaux de prise de décision, et la troisième évoque la communication interpersonnelle et l'influence des membres du groupe sur la prise de décision. Nous nous sommes trouvés, dans la continuité de notre recherche, encore une fois, face à une multitude de théories qui inspirent toutes ces recherches empiriques, ainsi qu'à une pluralité méthodologique concernant l'étude du comportement

---

[1] Newell, A. & H.A. Simon (1972), "Human problem solving". Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice -Hall.

décisionnel. Par conséquent, il a fallu que nous choisissions et que nous définissions très soigneusement notre méthodologie d'approche afin de parvenir, au mieux possible, aux objectifs que nous nous sommes fixés et dont nous avons parlé auparavant.

Nous avons décidé de nous porter sur la monographie détaillée d'un nombre très limité d'entreprises. Mais on doit comprendre le travail considérable que demande la description d'un système socioprofessionnel, même relativement simple et fictif. Les variations du contenu de communication - à partir de quelques règles de relation seulement - sont en effet innombrables et souvent très complexes. En nous basant sur les théories de la communication, nous sommes amenés à considérer le milieu socioprofessionnel comme un système en interaction continue régi par des règles et des limitations, ayant les propriétés d'un système ouvert : la totalité, l'équi-finalité, la circularité du système, et la rétroaction. Nous avons donc choisi comme méthodologie une méthode provenant de l'anthropologie et de l'ethnographie : l'observation participante, que les théoriciens de la culture organisationnelle considèrent comme l'une des démarches les plus appropriées à leurs analyses. Cette approche privilégie une démarche de recherche synthétique, qualitative, opposée à la mesure à outrance, à la causalité linéaire, où la neutralité de l'observateur est un leurre et les variables indépendantes sont modifiées par le cours des événements et non par le chercheur. Cette méthode par laquelle le chercheur tente de partager le même vécu que son entourage, veut réhabiliter le travail dans l'entreprise comme fait social. Elle considère que :

> "... les hommes et leurs relations sont les seuls vrais éléments constitutifs de la réalité signifiante que cherche et que doit chercher à comprendre l'enquêteur s'intéressant aux mécanismes de vie des groupes humains y compris bien entendu ce lieu particulier de regroupement et de mise en relation qu'est le travail" (O. Aktouf, 1983) [1]

Dans notre étude sur le terrain, tout en étant toujours attiré par le pluralisme méthodologique, nous ne voulions pas être qu'un simple observateur neutre car, ici, les sujets d'étude ne sont pas seulement les relations interpersonnelles mais aussi les

---

[1] Omar Aktouf (1983), "Une approche observation participante des problèmes représentationnels, théoriques, épistémologiques, liés aux aspects relationnels et organisationnels des deux usines de brassage de l'industrie de la bière". Thèse de Doctorat, Montréal, HEC. Parue dans "La rupture entre l'entreprise et les hommes", in M. Dufour et A. Chanlat (eds), Québec - Amériques, Montréal, 1985. Parue aussi in Ch. Benabou et H. Abravanel (eds), "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Gaétan Morin éditeur, 1986, pages 573-597.

processus de pensée, de jugement, et d'une façon générale, les comportements non observables. Notre méthode d'observation participante laisse entière la question de savoir ce qu'il advient des comportements non observés. Or, il existe un certain nombre de dangers [1] qui font que l'analyste ne parvient pas toujours à saisir d'une manière satisfaisante les subtiles façons dont les opérations mentales - non observables directement et exécutées de façon plus ou moins consciente - se déroulent (ces risques sont évoqués dans les pages 54 à 56).

Nous avons donc décidé de faire appel aussi aux techniques privilégiées dans les études sur le terrain par enquête, notamment les entrevues, tout en les intégrant complètement dans notre stratégie d'observation participante. Elles se sont déroulées principalement de deux façons :

1. Par des interviews directes et multiples du chef d'entreprise et d'autres intervenants (dans la prise de décision), soit après l'implantation de la décision, soit en s'approchant de son actualisation, de façon à réduire le risque d'oubli ou de déformation des renseignements.

2. Par de multiples entrevues avec les autres employés, relatives essentiellement à la manière dont leur embauche s'était déroulée.

Toujours dans le même cadre méthodologique, nous avons procédé aussi à d'autres démarches comme l'analyse des documents existants dans les archives de l'entreprise.

Nous avons choisi cette approche méthodologique pour trois raisons principales :

1 - C'est seulement à travers cette approche qu'il est possible d'aborder simultanément les trois matières d'étude évoquées dans le cadre des trois stratégies de recherche empiriques déjà mentionnées. Cela veut dire, déceler, à la fois, les tâches cognitives de décision et la structure de leur déroulement, l'influence de tous les participants sur le processus de décision, et finalement les procédures formelles et informelles d'une prise de décision organisationnelle.

---

[1] Nous développerons ces dangers dans la partie concernée page 54.

Puisque la décision d'embauche est à la fois individuelle (prise dans la majorité des cas par le dirigeant seul), organisationnelle (soumise aux contraintes organisationnelles), et collective (prise dans un contexte d'interactions sociales et de jeux de pouvoir), c'est seulement par l'utilisation de tels outils méthodologiques que nous pouvons étudier toutes ses dimensions (individuelle, collective, organisationnelle).

2 - Les autres stratégies de recherche, comme les études expérimentales en laboratoire ou "sur le terrain", présentent l'inconvénient - dans ce cas précis - d'influencer, par leur simple introduction, le comportement habituel des individus ou des groupes à l'étude, dans un sens ou dans un autre. Elles coupent l'individu de son travail et de son milieu, et de ce fait, elles perdent leur validité dans l'étude des interactions sociales [1]. Malgré la rigueur des études en laboratoires, il est difficile de généraliser les résultats obtenus car de multiples variables - comme nous le verrons plus loin - agissent simultanément sur la structure du processus de décision d'embauche et augmentent considérablement son dynamisme et sa complexité.

En effet, les décisions devenues abstraites (en laboratoire, dans les jeux de simulation, ou même sur le terrain) peuvent produire des comportements qui sont considérablement différents de ceux produits par des décisions réelles (Ebbesen Konecni, 1980) [2], et un sujet peut ne pas être conscient de la façon dont son propre comportement change. Cela est dû au fait que les problèmes posés dans les situations artificielles sont typiquement définis par leur contenu plutôt que par leur structure. Par conséquent, dans une telle situation, la représentation de la tâche décisionnelle (de la décision à prendre, ou du problème à résoudre) de la part du décideur pourrait être totalement différente de celle de la notre (la représentation de l'analyste décisionnel). La tâche décisionnelle (exemple : l'embauche), définie par son contenu plutôt que par sa structure (définition basée souvent sur quelques indices acceptables et présélectionnés par l'expérimentateur), peut être représentée comme une décision de routine par le décideur qui dévalorisera ainsi certaines parties cruciales du processus décisionnel par l'usage des règles décisionnels ou des heuristiques sans que personne ne s'en rende compte.

---

1 Il est utile de mentionner qu'au cours des expériences menées aux USA et en Australie, Guerin, B. (1989, "Social inhibition of behavior". The Journal of Social Psychology, 129/2, pages 225-233) et d'autres chercheurs ont trouvé que le nombre des mouvements du corps, des mains, et des vocalisations paralinguistiques des gens diminuent en présence même passive d'une autre personne. Ces conclusions s'appliquent aussi bien aux études en laboratoire qu'aux recherches sur le terrain.

2 B. Ebbesen et Vladimir J. Konecni (1980), "On the external validity of decision making research : what do we know about decisions in the real world ?". In Thomas S. Wallsten (ed), "Cognitive processes in choice and decision behavior", N.J., Hillsdal, 1980.

Dans les situations réelles la décision est définie par sa structure (exemple : décision stratégique, opérationnelle, routine, ...). Lorsque nous parvenons à comprendre cette représentation, nous ne confondrons plus le contenu et la structure du problème (la tâche décisionnelle et son processus).

3 - Notre méthode de l'observation participante qui sert de complément à notre technique d'enquête de départ ne laisse aucune place pour les situations non observées, car l'une étudie en profondeur un système social donné dans une période assez étendue, et l'autre recueille des informations sur un grand nombre de situations observées (pas aussi profondément bien sûr). La première démarche étudie les phénomènes en profondeur tandis que la second étudie la perception des individus desdits phénomènes. Dans les deux cas, nous ne manipulons aucune variable pour éviter de créer une situation artificielle et froide d'observation. Cette méthode ne laisse aucune place aux situations et aux comportements pouvant rester non observés et écarte tous les dangers de déroute et de mauvaise représentation et, finalement, décèle au mieux les facteurs qui influencent la prise de décision d'embauche et son déroulement.

Il est possible de nous reprocher de manquer d'objectivité dans la mesure où nous ne procédons pas comme un expérimentateur neutre, détaché de la nature, et un manipulateur froid des formules universelles. Il est possible de nous reprocher de n'avoir aucun contrôle sur les variables indépendantes qui nous emportent dans le cours des événements. Nous pensons que l'on peut acquérir, sans expérimentation et même sans calcul, à travers l'observation et la description du comportement de l'homme (ou de l'animal), des aperçus nouveaux et essentiels sur sa nature. Nous pensons qu'on peut faire de sa propre expérience subjective l'objet de son examen. En d'autres termes, on peut accéder à des recherches objectives à travers la connaissance subjective de l'objet d'étude. Le mythe de la science consiste à vouloir objectiviser tous les procédés, et à rendre inutile le recours au jugement personnel, un peu comme si on pouvait réagir de manière automatique devant les éléments fournis par une expérience et se contenter de résumer des faits pour en faire une théorie.

K. Lorenz qui a donné à l'éthologie sa maturité scientifique nous affirme, à juste titre, que :

> "... la tendance à la mode, de croire qu'il est plus scientifique de maintenir la recherche aux niveaux d'intégration les plus bas [1], conduit facilement à l'atomisation, c'est-à-dire à l'étude partielle des systèmes subordonnés sans que l'obligation d'étudier la manière dont ces systèmes s'emboîtent dans l'ensemble soit prise en considération. L'erreur de méthode ne consiste donc pas à s'efforcer, comme le font tous les naturalistes, de rapporter même les phénomènes de vie les plus intégrés à des lois naturelles fondamentales ; car en ce sens nous sommes tous des réductionnistes. Non, cette erreur de méthode, que nous qualifions de "réductionnisme", consiste à laisser de côté dans l'explication, les structures infiniment complexes par lesquelles s'imbriquent les systèmes subordonnés et qui, seules, peuvent rendre compréhensibles les propriétés de l'organisation dans sa totalité" (K. Lorentz, 1974, page 151) [2].

Nous pensons que nos représentations subjectives peuvent être considérées comme étant de qualités remarquables et très appropriées à la résolution de problèmes. Il est absurde de vouloir se forcer sur les qualités primaires dans des situations où les qualités secondaires sont indispensables et même tout à fait adéquates. Même dans le cas où l'organisme se heurte à des illusions d'optiques, à des difficultés de jugement ou d'évaluation, l'expérience - même de caractère inadéquat - de la représentation, lui permet alors de modifier son mode d'approche ou son comportement. C'est ainsi que dans le travail scientifique, les corrections continuelles apportées par la connaissance personnelle jouent certainement un grand rôle dans l'affinement des capacités d'explorer les secrets de la nature.

Nous rejetons ainsi toute expérimentation (en laboratoire ou sur le terrain) qui mène à une sorte "d'hyper-abstraction" destinée à "simplifier", et qui, dans la plupart des cas, déforme la réalité en forçant l'objet d'étude à se conformer au modèle simplifié. Notre approche qui est sans à priori et sans hypothèse est une méthode qui permet d'abord d'éviter la différence entre comportement réel et comportement verbal, et de mettre au jour des éléments souvent non conscients chez l'observé qui sont très difficiles à faire ressortir par questionnaire. Elle permet aussi d'identifier des processus qui ne pourraient se dessiner qu'après une laborieuse et pénible chaîne d'interviews répétées. Il ne s'agit plus d'une subjectivité ridicule et dérisoire, mais d'activités à dimensions personnelles, sociales et matérielles. Apprécier leur importance donne une image plus réaliste du

---

1 Certains de ceux qui travaillent dans les sciences de la nature ou dans les sciences humaines peuvent effectivement avoir l'impression d'être sur un terrain plus sûr à partir du moment où les physiciens rendent concevables les phénomènes dont ils parlent.

2 K. Lorenz (1974), "Les huit péchés capitaux de notre civilisation". Paris, Flammarion.

scientifique et de la science, une image conforme aux capacités réelles de l'homme, longtemps minimisées dans le cadre objectiviste de la science moderne.

Par conséquent, une vaste étude empirique a été menée dans deux entreprises du secteur décoration - travaux d'intérieur, deux entreprises du secteur parfumerie - institut de beauté, et deux entreprises du secteur hôtellerie, employant chacune entre un et dix salariés [1]. En ce qui concerne les deux premiers types d'entreprise, il s'agissait de SARL à la création desquelles nous avions participé et dont nous avions suivi l'évolution de très près [2]. Ces expériences ont été complétées par deux autres séjours de six mois chacun dans deux entreprises du secteur hôtellerie en tant que réceptionniste. Les raisons de cette double expérience sont largement évoquées dans la partie concernée, (pages 58 à 61).

Pour éviter de nous enfermer exclusivement dans un contexte de prise de décision dite "informelle", et élargir notre champ d'observation aux situations dites "multidimensionnelles", nous avons décidé de nous orienter vers deux moyennes entreprises dans lesquelles un certain effort est déployé pour mettre en oeuvre des procédures formelles de prise de décision tout en laissant une marge de manoeuvre très étendue aux mécanismes d'interventions informelles développés par les membres de l'entreprise. Les raisons de cette orientation complémentaire sont expliquées aux pages 58 à 61.

Compte tenu des contraintes matérielles et des limites du temps, nous n'avons pu effectuer des séjours d'observation dans ces moyennes entreprises mais nous avons enquêté auprès d'elles, en procédant à des entrevues multiples avec les cadres et la direction, afin d'identifier ce qui les différencie des petites entreprises en matière de prise de décision d'embauche. Il s'agissait d'une entreprise de conseil en informatique et d'une entreprise de conseil en ingénierie employant chacune plus de cinquante employés [3].

Comme nous l'avons déjà signalé, nous n'avons pas abordé un problème en construisant à priori nos hypothèses. Nous n'avions pas un modèle préconçu du

---

1 Voir l'annexe 1 pour une liste complète des entreprises enquêtées.
2 La durée d'observation dans chaque entreprise variait entre deux et trois ans.
3 Voir l'annexe 1 pour une liste des entreprises enquêtées.

comportement décisionnel à soumettre ultérieurement à l'expérimentation [1]. Notre souci était de décrire le comportement plutôt que de l'expliquer. Nos travaux de recherche, nos enquêtes menées auprès des PME, et nos observations directes sur le terrain nous ont conduit à avancer certaines hypothèses relatives à la décision d'embauche.

---

1 En réalité le véritable problème n'est pas d'avoir ou non au départ un modèle pré-conçu ou des hypothèses plus ou moins pré-établies car nous sommes tous remplis d'images relatives à notre propre expérience et croyance. Le vrai danger provient de notre fermeture au renouveau et à la remise en cause. Selon M. Rockeach (the open and closed minde, New York, Basic Books, 1960), "avoir l'esprit ouvert" implique d'accepter des informations contraires à notre système de croyance. Si nous pouvons admettre que nous fonctionnons par rapport à des postulats, sans en connaître toujours la nature, et qu'en même temps d'autres ont des postulats différents mais peut-être acceptables, alors nous avons l'esprit ouvert. La dualité inhérente à notre approche méthodologique, qui est à la fois intégrée et pluraliste, engagée et impartiale, descriptive et démonstrative (et surtout pas prescriptive), ..., est bien développée dans le dernier chapitre, la conclusion.

LES HYPOTHESES

L'analyse de notre première enquête menée simultanément avec les équipes de recherche de l'IAE de Bordeaux et de Montpellier nous a permis d'avancer deux hypothèses principales :

* HYPOTHESE N° 1 :

Le comportement d'embauche des PME a un caractère contingent. Un ensemble de variables environnementales comme la conjoncture, la potentialité du marché, la législation sociale, les caractéristiques du secteur d'activité, la structure du marché du travail, ... couplées aux caractéristiques propres à l'entreprise telles que sa structure sociale, sa taille, sa maturité, la disponibilité de ses ressources humaines, technologiques, financières, ... plus les variables relatives au profil du dirigeant comme son âge, sa formation, sa conduite de gestion, ses compétences, ... et les facteurs concernant sa personnalité tels que ses valeurs culturelles, ses croyances, ses préférences, ... influencent la décision en matière d'emploi et conditionnent des attitudes spécifiques face à l'embauche.

* HYPOTHESE N° 2 :

La perception (subjective) des dirigeants des PME des facteurs défavorables à l'embauche est parfois en décalage avec la réalité objective. Leur système de valeurs, leurs croyances profondes, leurs besoins et désirs, leurs attentes, leurs états d'esprit, l'influence du groupe d'appartenance, et beaucoup d'autres facteurs subjectifs peuvent, dans une certaine mesure, restreindre le champ de vision des dirigeants et les rendent moins conscients de différences qui existent entre leurs perceptions et la réalité. Ces perceptions sont déformées davantage sous l'influence de certains facteurs objectifs tels que le manque de temps pour effectuer une observation approfondie, la non disponibilité d'informations complètes et pertinentes, le manque de motivation de la part du dirigeant pour chercher une attribution exacte de la causalité, les limites de capacité cognitive du dirigeant, la complexité objective de l'environnement, ...

Ces deux hypothèses ont été confirmées par nos observations directes sur le terrain. Nous avons pu formuler quatre autres hypothèses :

* HYPOTHESE N° 3 :

La décision d'embauche dans les PME est une décision stratégique non structurée. Cette décision est composée, dans son processus, d'une série de sous-décisions qui ne s'enchaînent pas d'une façon régulière et séquentielle, mais plutôt circulaire, cyclique et répétitive. Ce processus est dynamique et fonctionne dans un système ouvert où il est sujet à des interférences, des boucles de rétroaction et des impasses, et où les sous-décisions s'emboîtent de manière très complexe. Le déroulement de ce processus est surtout conditionné par les types de stimuli qui l'évoquent et les types de solutions envisagées.

* HYPOTHESE N° 4 :

La décision d'embauche est composée aussi d'une série de métadécisions qui sont prises simultanément avec les sous-décisions pour soutenir leur fonctionnement. Elles se portent donc sur le processus décisionnel en facilitant et renforçant son bon déroulement. Ces métadécisions sont indispensables à l'accomplissement d'une décision d'embauche. En effet, le processus individuel de décision d'embauche ne s'accomplit parfois qu'au niveau méta pour lequel le processus des actions organisationnelles (les sous-décisions) aboutissant à l'embauche n'est qu'un sous-processus. Dans une telle situation où action individuelle et action organisationnelle s'imbriquent subtilement, les métadécisions et les sous-décisions constituent ensemble les éléments d'une prise de décision d'embauche.

* HYPOTHESE N° 5 :

Le processus de décision d'embauche est caractérisé par des facteurs dynamiques qui s'interposent et qui l'influencent de différentes manières. Ces facteurs intermédiaires constituent les traits distinctifs des différents processus de décision d'embauche. Ils les retardent, les arrêtent, les accélèrent, les branchent sur de nouvelles phases, les font tourner autour d'une ou entre deux phases, les recyclent sur un point antérieur, ... Le déroulement et le dynamisme du processus décisionnel ainsi que le type de stratégie adoptée (vigilante ou simpliste) dépendent entièrement de ces facteurs indépendants et contraignants, les métadécisions sont là pour déjouer les effets néfastes de certains de ces facteurs et conduire le décideur jusqu'au bout de sa décision. Ces facteurs

dynamiques peuvent être de différentes natures : ils peuvent être inhérents au processus décisionnel (ou au contexte de décision), externes ou internes à l'entreprise, ou des facteurs relatifs au décideur et à sa personnalité.

* HYPOTHESE N° 6 :

Le processus de décision d'embauche, la façon dont il est déclenché et déroulé, ses fluctuations, ses aspects formels ou informels, implicites ou explicites, ses résultats, ... sont conditionnés et déterminés - avant tout autre facteur - par la personnalité du dirigeant (décideur), ses préférences et croyances, ses valeurs, ses traits de caractère, son style cognitif, ... Les décideurs adoptent des processus compatibles avec leur style de prise de décision et ils appliquent leur style de résolution de problème à toutes les décisions rencontrées. Les dispositions de personnalité, telles que le penchant pour un style cognitif distinctif, déterminent le déclenchement, le déroulement et les résultats d'un processus décisionnel.

Nous pensons que les quatre dernières hypothèses correspondent non seulement à la décision d'embauche et à son processus dans les PME, mais aussi d'une façon générale, à toute sorte de décisions stratégiques non structurées. Nous laissons le soin de cette généralisation à d'autres chercheurs compétents dans ce domaine.

CHAPITRE I

Introduction

LE COMPORTEMENT SOCIAL HUMAIN

SECTION 1

Les bases biologiques et sociales du comportement

L'évolution des sociétés et des civilisations présente des analogies remarquables avec la phylogenèse des espèces. Les traditions accumulées, qui sont à la base du développement des civilisations reposent sur des performances essentiellement nouvelles, inexistantes chez les animaux. La pensée abstraite, la digitalisation de la communication et le langage permettent de créer des symboles et ouvrent à l'homme des possibilités inouïes de modéliser, de diffuser et de léguer le savoir acquis par chaque individu. La transmission des capacités acquises, qui en résulte, fait que le développement historique d'une culture progresse beaucoup plus rapidement que celui d'une espèce. Bien que les procédés par lesquels une civilisation s'approprie un nouveau savoir et le conserve sont différents de ce qui se passe chez l'espèce durant sa phylogenèse, les processus et les mécanismes de mutation sont les mêmes dans l'histoire de la civilisation et de la phylogenèse. En effet, si l'homéostasie à feed-back négatif assure l'équilibre du système (organique ou social) et joue un rôle important dans l'établissement et le maintien de relations stables, c'est l'homéostasie à feed-back positif qui est responsable de la mutation dans les systèmes organiques et sociaux. Il en résulte le changement radical de l'infrastructure sociale dans le cas d'une mutation sociale et la création de nouvelles variations de caractère en vue d'une auto-adaptation dans le cas d'une mutation biologique [1].

---

[1] On a dit très justement de la rétroaction (feed-back) qu'elle était le secret de l'activité naturelle car on trouve dans la nature d'innombrables exemples d'homéostasie. L'homéostasie à feed-back négatif est le terme le plus convenable qui désigne la stabilité fondamentale se trouvant dans la fluctuation et le changement, tandis que la rétroaction positive conduit le système à la perte de sa stabilité ou de son équilibre. Comme Watzlamick et al. (1967, "Une Logique de la Communication", ed. du Seuil) nous font remarquer, "dans les deux cas, une partie de ce qui sort (output) du système est réintroduit dans le système sous la forme d'une information sur ce qui en est sorti. La différence est que, dans le cas de la rétroaction négative, cette information a pour rôle de réduire l'écart de ce qui sort par rapport à une norme fixée ou déviation - d'où l'épithète de "négative" - Tandis que dans le cas de la rétroaction positive, la même information agit comme une mesure de l'amplification de la déviation de ce qui sort ; elle est donc positive par rapport à l'orientation préexistante vers un point mort ou une rupture" (pages 25-26)

D'après Lorenz, K. (1974), [1]

> "... la méthode, selon laquelle s'opère le tri des éléments à retenir est manifestement la même dans le cas du développement d'une culture humaine ou de la phylogenèse, le choix intervenant au terme d'une sérieuse expérimentation. Certes, la sélection, qui détermine les structures et les fonctionnements d'une culture, est moins sévère que celle qui préside aux transformations d'une espèce, puisque l'homme, au fur et à mesure qu'il maîtrise son milieu naturel, parvient à se soustraire aux facteurs de sélection, les uns après les autres." (page 106).

Nous évoluons donc beaucoup plus rapidement et avec une conscience largement plus élevée que nos ancêtres, qui eux, ne réagissaient essentiellement que sous l'effet de leurs instincts. Nous avons créé des normes culturelles pour faciliter et accélérer la tâche de la sélection naturelle. Les inhibitions et même les penchants naturels motivent mais ne déterminent par notre comportement. Leur mise en pratique selon la situation, et les compromis nécessaires, sont décidés à notre seule initiative et nous sommes aujourd'hui suffisamment libre pour agir contre notre nature, pas impunément toutefois. Nous pouvons vivre en désaccord avec nous même, et ce danger nous incite à créer des normes culturelles collectives pour imposer des limites acceptables à cette récente liberté. Ces normes doivent maintenir l'ensemble des pressions émotionnelles à un état d'équilibre suffisamment stable, sinon, nous viverions des troubles pathologiques (conflit nature/culture). Cet état d'équilibre se découvre et ne se décrète pas. La création de normes culturelles peut donc être considérée comme une réalisation cognitive [2], un acte d'auto-interprétation ; de telles normes ne resteront satisfaisantes et stables que si l'homme parvient à retrouver son image naturelle dans cette interprétation. La culture va donc se mettre à chercher des explications plus plausibles à nos émotions, qui, après tout, existent et revendiquent leurs droits.

---

1 Lorenz, K. (1974) "Les huit péchés capitaux de notre civilisation", Paris, Flammarion.

2 Selon E.T. Hall (1959, "Le langage silencieux", traduction française aux ed. du Seuil, 1984), la culture est communiquée par trois formes particulières de modelage social :
- le formel, qui relève de la tradition, avec ses injonctions et ses dépenses,
- l'informel, qui consiste à imiter directement des conduites supposées utiles ou valorisantes,
- le technique, qui se nourrit d'explications logiques.

D'après P. Louart (1990, "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Cahier de Recherche, IAE de Lille, page 8), les deux premiers types d'apprentissage sont plus prégnants , car plus précoces dans la construction du psychisme individuel ; en même temps ils font appel à des images globalisantes, qui sont vite ressenties et intériorisées ; la culture technique passe par le discours ; elle est plus fiable, plus "objective", en terme de transmission ou de contrôle, mais moins immédiate pour la conscience qui doit l'intégrer.

Le système du comportement humain est donc constitué de multiples composants, appartenant au milieu intérieur aussi bien qu'extérieur, qui s'emboîtent d'une façon très complexe. Ce sont notre système de communication, notre système neurosensoriel et endocrinien, les facteurs génétiques et héréditaires, l'âge, ... qui constituent les déterminants de notre système comportemental. En d'autres termes, l'ensemble des comportements de l'homme contemporain est le résultat de siècles d'interaction subtile entre les facteurs biologiques et sociaux. Cette interaction continue de jouer son rôle dans l'histoire individuelle et dans nos expériences de vie de tous les jours.

L'ordre homéostatique qui règne non seulement sur notre milieu intérieur mais qui s'applique aussi au milieu extérieur sous forme d'une homéostasie affective et relationnelle garantie l'équilibre de notre système comportemental. Un écart entre l'état du monde et la représentation normale que s'en fait le sujet engendre aussitôt un comportement tendant à le réduire : comportement qui ramène l'individu égaré au sein du troupeau, ou qui efface les différences qui pourraient le faire rejeter. En étudiant les systèmes organiques hautement intégrés Lorenz, K. (1970) [1] affirme que les troubles pathologiques peuvent survenir dans les deux cas suivants :

1 - Lorsque le dérèglement d'une fonction secondaire (d'un des composants du système) atteint une telle intensité qu'elle échappe au contrôle de l'homéostasie.

2 - Quand une déficience de la régulation (l'homéostasie) elle-même provoque le trouble.

Le comportement décisionnel, comme toutes autres formes supérieures du comportement humain, est déterminé par l'ensemble de ces composants mentionnés plus haut. L'orientation donnée au comportement décisionnel est étroitement liée aux aspects affectifs de la prise de décision et reflète les préférences et les valeurs du décideur [2]. Il ne faut pas sous estimer l'influence des valeurs et des croyances d'un individu dans le déroulement du comportement décisionnel car chaque décision comporte une part d'interprétation de la réalité [2].

---

[1] Lorenz, K. (1970) "Essai sur le comportement animal et humain, les leçons de l'évolution de la théorie du comportement". Paris, ed. du Seuil.

[2] M. Des Rosiers (1986) "La prise de décision individuelle". In Charles Benabou et Harry Abravanel (eds) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Québec, Gaétan Morin ed., 1986.

Il ne faut pas non plus ignorer les dimensions sociales des comportements décisionnels, comme le rôle joué par les interactions sociales et les relations de pouvoir dans la prise de décision individuelle. Nous savons que la prise de décision est également déterminée par la capacité de la mémoire et du traitement de l'information du cerveau qui, lui même, est limité par les contraintes biologiques. Les facteurs génétiques déterminent d'une certaine façon le comportement décisionnel puisque les gènes influencent le développement de certaines parties de l'hémisphère gauche du cerveau qui sont responsable des capacités verbales et de l'apprentissage [1], sans pour autant minimiser l'influence grandissante et les pressions sélectives de l'environnement socioculturel sur les capacités cognitives des individus. A ce sujet A. Bandura (1986) [2] nous fait les remarques suivantes :

> "Bien qu'il existe toujours des innéistes et des environnementalistes radicaux, il est maintenant largement reconnu que les influences expérientielles et physiologiques interagissent de subtile façon pour déterminer le comportement et qu'elles ne peuvent de ce fait être facilement dissociées [.....] même lorsque de nouvelles réponses sont formulées entièrement sur la base des expériences d'apprentissage, les facteurs physiologiques sont également mis à contribution. L'organisation des composants comportementaux en nouveaux ensembles résulte de l'expérience mais les éléments de base qui les composent préexistent comme parties de notre équipement naturel. Par exemple, les enfants naissent avec une série de sons rudimentaires qu'ils apprennent finalement à combiner en une grande variété de mots et de phrases. Les éléments phonétiques de base peuvent paraître simplistes comparés aux ensembles complexes appris ensuite. Il reste qu'ils sont essentiels" (page 21).

Dans tous les cas, qu'il s'agisse d'un réflexe conditionné, d'un comportement instinctif, passionnel, ou d'un comportement finalisé, la principale caractéristique du système du comportement humain est le rôle régulateur qu'il joue dans la survie de l'individu ou de l'espèce [3].

---

1 P. Lloyd ; A. Mayes ; al. (1984) "Introduction to psychology ; An Integrated Approach". London, Fontana Press (page 65).

2 Bandura, A. (1986) "Les origines du comportement". In C. Benabou et H. Abravanel (eds) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec : Gaëtan Morin ed.

3 M. J. Morgan (1979) "The concept of drive". Trends neuroscience, 2 (pages 240-244).
Voir aussi : D. Brinda (1978) "How adaptative behavior is produced : a conceptural motivational alternative to response - Reinforcement behavior". Brain Science, 1 (pages 41-91)
(Synthèse des approches cognitivistes et éthologiques).

SECTION 2

aptitudes sociales innées chez l'homme, les mécanismes innés du comportement et la phylogenèse des traits comportementaux

Monod, J. (1970) [1] dans son livre intitulé "Le hasard et la nécessité" évoque la question du patrimoine génétique de l'espèce et affirme :

> "... lorsque le comportement implique des éléments acquis par l'expérience, ils le sont selon un programme qui, lui, est inné, c'est-à-dire génétiquement déterminé. La structure du programme appelle et guide l'apprentissage qui s'inscrira donc dans une certaine "forme" préétablie, définie dans le patrimoine génétique de l'espèce. C'est sans doute ainsi qu'il faut interpréter le processus d'apprentissage primaire du langage chez l'enfant. Il n'y a aucune raison de supposer qu'il n'en soit pas de même chez l'homme, et peut être aussi pour bien d'autres éléments du comportement humain, moins fondamentaux, mais de grande signification pour l'individu et la société".

D'après cette théorie nous ne sommes pas nés comme des feuilles blanches mais plutôt comme celles déjà barbouillées de quelques lignes de brouillons qui constituent les éléments de notre répertoire comportemental développé au cours de l'évolution - comme des éléments appartenant à notre schème spécifique d'adaptation - et influencé par de nombreux facteurs (biologiques, sociaux, ...)

---

[1] Monod, J. (1970) "Chance and necessity". New York : Knopf ; London : Colins, traduit en français en 1972. Paris, ed. du Seuil.
A partir de son interprétation du code génétique, Monod considère que les instructions pour le langage humain sont probablement contenues dans ce code.

En 1972, Seligman et Hager [1] ont critiqué le béhaviorisme et son postulat de l'équipotentialité des stimuli et des réponses qui passait sous silence les sources de variation dans l'apprentissage. En avançant la thèse des "Contraintes biologiques de l'apprentissage" (Biological Boundaries of learning), ils ont noté qu'en effet, une diversité d'expériences a montré, chez l'homme tout comme chez l'animal, que les apprentissages s'effectuent de manière variable selon les situations et les espèces considérées. De tels phénomènes montrent bien que l'association des stimuli et des réponses, ainsi que des renforcements peuvent varier en fonction de caractéristiques biologiques de l'organisme, d'où le terme de prédisposition (preparadeness).

L'irruption en psychologie expérimentale de facteurs biologiques et situationnels liés à la variabilité des processus d'apprentissage (facilité relative d'acquérir un comportement) pose alors le problème d'identification systématique des variables supplémentaires fort nombreuses. Ceci permet d'envisager une variété quasi infinie de types d'apprentissage, allant de l'inné le plus simple à l'acquis le plus sophistiqué en les analysant à partir d'études phylogénétiques. Plusieurs projets de recherche ont déjà été proposés dans ce sens, tant sous une forme générale par des philosophes tels que K. Popper (1972) [2], que sous une forme plus précise par d'autres chercheurs comme T. Johnston (1981) [3]. Pour le moment, la critique des contraintes biologiques de l'apprentissage n'apparaît pas comme une alternative aux théories de l'apprentissage mais plutôt comme une approche qui a mis en lumière des exceptions et des cas limites et qui a apporté des variables supplémentaires aux variables cognitives et environnementales dans l'étude du comportement humain.

Selon Leis, T. (1986), ceci est d'autant plus clair sur le plan clinique où les applications éventuelles sont discutées à l'heure actuelle (cf. : les travaux sur les "*phobies préparées*" de Seligman) :

> "A moyen terme, certains béhavioristes espèrent trouver, par cette approche, des paramètres supplémentaires permettant une efficacité pratique accrue des thérapies comportementales. Ces paramètres biologiques pourraient fournir, par exemple, un moyen d'aborder les subtilités motivationnelles et cognitives de

---

1 Seligman, M.E.P. et Hager, J.L. (1972) "Biological Boundaries of learning". Englemood Cliffs, New York : Prentice Hall.

2 Popper, K. (1974) "An intellectual autobiography : Unended question". Glascow : William Collins and Sons.

3 Johnston, T. (1981) "Contrasting approches to a theory of learning". The Behavioral and Brain Sciences, 4 (pages 125-173).

> l'organisme dans ses rapports avec l'environnement (Leis, T., 1986, page 125) [1].

Dans les années 30, les éthologistes européens avaient déjà observé, en milieu naturel (la différence méthodologique et significative), des phénomènes assez comparables aux résultats expérimentaux cités plus haut. On comprend donc que l'orientation critique de Seligman et d'autres en psychologie béhavioriste s'inscrive aisément dans une perspective théorique "néo-évolutionniste". D'après les éthologistes aussi, les animaux sont capables d'apprendre certaines choses avec une grande facilité et d'autres avec la plus grande difficulté. Le fait que les membres d'une espèce apprennent aisément les comportements qui ont été les plus utiles dans l'histoire de leur adaptation est non seulement vrai mais beaucoup plus adéquat que la formule plus ancienne "d'*instinct*". En effet, sous cette rubrique on pourrait considérer l'instinct proprement dit comme un cas particulier d'apprentissage accéléré hautement programmé.

La facilité avec laquelle les hommes apprennent les règles, le langage, l'agressivité, la hiérarchie, l'altruisme, la territorialité, la fidélité, la xénophobie, le sens de la justice, ... nous fournissent des indices pour savoir où entamer l'analyse des schèmes humains d'adaptation et d'apprentissage. Ces phénomènes désignent tous des états qui indiquent une prédisposition à des comportements précis et qui font appel à l'expérience pour leur réalisation complète.

D'après Lorenz (1969) [2],

> "... nous pouvons prendre comme hypothèse de travail que chacune de ces dénominations d'états d'âmes humains ou de dispositions à certaines actions procèdent d'un véritable système d'impulsions dans lequel il n'est pas nécessaire de distinguer, de prime abord, la part de forces d'origine phylogénétique ou culturelle. Nous pouvons admettre que chacune de ces impulsions fait partie d'un système bien ordonné agissant harmonieusement, et comme tel indispensable. La question de savoir si la haine, l'amour, la confiance ou la méfiance sont des notions "bonnes" ou "mauvaises" n'a pas de sens, quant au rôle joué par chacune de ces fonctions, à l'intérieur du système d'ensemble.

---

[1] Leis, T. (1986) "Les épistémologies de l'étude du comportement : contribution au pluralisme méthodologique et à une thérapeutique différentielle". Nouvelle thèse de doctorat soutenue à Paris V.

[2] Lorenz, K. (1969) "Innate bases of learning". New York : Harward Press.

Nous sommes ainsi amené à prendre une position claire sur l'instinct et le comportement instinctif car, de nos jours, chacun associe au mot "*instinct*" un concept différent. Au faite, "*instinct*" n'est qu'un mot abstrait. Nous allons donc nous prononcer, comme d'ailleurs les anthropologues et les éthologistes, sur "*l'acte instinctif*", ou selon certains psychologues, sur "*l'acte spécifique de pulsion*".

SECTION 3

l'acte instinctif ou l'acte de pulsion

S. Freud a longtemps étudié le phénomène de pulsion. Rien de plus normal pour une théorie qui se donne comme tâche l'étude et la compréhension du comportement humain à partir des mécanismes biologiques de pensée. C'est-à-dire qu'ils peuvent faire partie intégrante de l'explication physiologique. En se basant sur les sciences physiques de son temps, Freud définit l'énergie pulsionnelle comme "la quantité d'exigence du travail qui est imposée au psychisme en conséquence de sa liaison au corporel" (Freud 1968, page 18) [1] . En faisant la distinction entre "*énergie liée*" (dont la décharge est sujette à des limitations) et "*énergie libre*" (dont la décharge est immédiate et totale), Freud a postulé l'existence d'un système de neurones qui a pour fonction une décharge immédiate et totale d'énergie libre et a élaboré l'idée qui sous-tend sa théorie des pulsions.

> "A mesure que s'accroît la complexité interne de l'organisme, le système neuronique reçoit des stimuli provenant des éléments somatiques eux mêmes, des stimuli endogènes qui tendent à se décharger. Ils prennent naissance dans les cellules du corps et provoques les grands besoins : la faim, la respiration, la sexualité, ...L'organisme ne peut leur échapper comme il le fait pour les stimuli extérieurs ; il n'est pas en mesure d'employer leur quantité [.....] pour les fuir. Les excitations ne cessent que si des conditions bien déterminées se trouvent réalisées dans le monde extérieur (ex : dans le cas de besoin de nourriture). Pour exécuter l'acte (capable de fournir ces conditions) et pouvant être qualifié de spécifique, il faut un effort indépendant des quantités endogènes [.....] et généralement plus grand qu'elles, puisque l'individu est soumis à certaines conditions que l'on peut appeler "*urgence de vie*" (Freud, 1ère traduction française, 1959) [2] .

La pensée évolutionniste a non seulement focalisé l'attention de Freud sur les stades de

---

[1] S. Freud (1915) "Meta psychologie". Paris, Gallimard, 1968.
[2] Freud, S. (1959) "La naissance de la psychanalyse". PUF, 1979.

développement sexuel [1] , mais elle a aussi influencé son approche clinique en mettant en avant l'importance primordiale des pulsions originaires de la sexualité. En effet, dans le texte de "pulsions et destins" [2] Freud a présenté son travail clinique avec Breuer comme étant à l'origine de sa théorie des pulsions sexuelles. Mais il ajoute :

> "Tout compte fait, je doute qu'il soit possible un jour en se fondant sur l'élaboration du matériel psychologique, de recueillir des indices décisifs pour séparer et classer les pulsions. Il semble plutôt nécessaire pour élaborer ce matériel, de lui appliquer certaines hypothèses concernant la vie pulsionnelle, et il serait souhaitable que l'on puisse emprunter ces hypothèses à un autre domaine pour les transformer en psychologie. Sur ce point, ce que la biologie nous apporte ne contredit assurément pas la séparation des pulsions du moi et des pulsions sexuelles. La biologie nous enseigne que la sexualité ne saurait être mise sur le même plan que les autres fonctions de l'individu, car ses tendances dépassent l'individu et ont pour fin la reproduction de l'espèce. Elle nous montre en outre que deux conceptions du rapport entre le moi et la sexualité se côtoient, également justifiées, selon l'une l'individu est l'essentiel : la sexualité est alors tenue pour une de ses activités, la satisfaction sexuelle pour un de ses besoins ; selon l'autre, l'individu est un appendice temporaire et passager du plasma germinatif, quasi immortel .... (Freud, 1968, pages 22-23) [2] ".

Dans l'étude clinique de l'hystérie et de la névrose obsessionnelle, la classification des pulsions a permis de comprendre " qu'à la racine de toute affection de ce genre, on doit trouver un conflit entre les revendications de la sexualité et celles du moi (Freud, 1968, page 22) [2]. La deuxième théorie des pulsions beaucoup moins populaire que la première, où Freud soutient l'existence de "*pulsion de vie*" et de "*pulsion de mort*", suit également une logique évolutionniste comparable. Les instincts de vie comprennent la faim, la soif, la sexualité, ... qui concernent la self-conservation et la survie de la race. La libido est la forme d'énergie à travers laquelle les instincts de vie se manifestent.

Il existe aussi, selon Freud, une force destructive de mort dans chaque homme (instinct de mort) qui se dirige soit à l'intérieur comme dans le suicide ou masochisme, soit à l'extérieur comme dans l'agression et la haine. Freud croyait que l'homme est

---

[1] Celles-ci sont dérivées de la loi "biogénétique fondamentale" proposée par Ernest Hackel et par d'autres biologistes du 19e siècle selon laquelle l'ontogenèse récapitule la phylogenèse, c'est-à-dire que le développement de l'homme, du foetus jusqu'au stade adulte, reproduit dans une certaine mesure au niveau individuel, l'histoire de la race.

[2] Freud, S. (1915) op. cit. page 9.

irrésistiblement attiré par la mort car le but de toutes vies est la mort (Freud 1920, page 160) [1].

Malgré la réfutation partielle des affirmations de Freud suite aux nouvelles découvertes dans les domaines de la biologie (neuroendocrinologie), de la génétique et de la cybernétique, il ne faut pas sous estimer l'importance du travail de Freud sur les pulsions. Freud reconnut, à juste titre, que les impulsions ne sont pas là, comme des mécanismes inutilisés ou des réflexes, attendant l'excitation extérieure qui les met en branle, mais qu'au contraire, il faut une dépense active d'énergie pour endiguer du moins temporairement leurs effets. C'est en cela que consiste l'originalité du projet de Freud.

Parmi les psychologues qui ont travaillé sur le comportement instinctif, on peut mentionner McDougall (1871-1938) qui a considéré l'acte instinctif comme un comportement finalisé (Purposive behavior) [2]. Cette théorie suppose en outre l'existence d'un nombre limité d'instincts supérieurs (ils seraient au nombre de 13), qui utiliseraient en quelque sorte les instincts subordonnés comme des moyens pour atteindre une fin (comme dans mécanismes moteurs). C'est dans ce rapport moyen-fin que les partisans de cette théorie voient la preuve de la finalité de l'acte instinctif. Ces conceptions (ex : first order drives : pulsions de 1er ordre, second order drives : pulsions de 2ème ordre) ont rapidement fait école aux U.S.A. jusqu'à ce que les béhavioristes s'élèvent contre cette théorie. Watson a rejeté la notion d'instincts et on a assisté à un long débat entre les deux parties dont l'essentiel est publié en 1929 par Watson et Mc Dougall [3].

Enfin, certains éthologistes ont trouvé des faits nouveaux qui vont à l'encontre des conceptions traditionnelles sur les comportements instinctifs des animaux. A partir de deux phénomènes observés : l'un dans la captivité concernant la perfection et la similitude exacte des mouvements exécutés au cours d'actes biologiquement sans signification (réaction à vide) avec l'acte instinctif remplissant sa portée biologique, l'autre dans le système zoologique relatif à l'évolution de l'acte instinctif semblable à celle d'un organe ; Lorenz, K. a rejeté toute affirmation concernant la modification adaptative de l'acte instinctif par l'expérience individuelle. Il a affirmé que :

---

1 Freud, S. (1920) "Beyond the pleasure principle". Vol. 18, l'édition complète des travaux de S. Freud - traduction anglaise, London : Hogarth Press.

2 La théorie de l'instinct de Mc Dougall se rattache, d'une certaine façon, à l'école de Spencer et de Liyod Morgan selon laquelle le comportement instinctif serait un antécédent aussi bien phylogénétique qu'ontogénétique de ces comportements que nous désignons comme appris ou plus largement finalisé (voir aussi, Lorenz, K. 1970, op. cit. page 3).

3 Watson, J.B. et Mc Dougall, W. (1929) "The battle of behaviorism". New York : Norton.

> "... dans tous les cas où on a pu constaté une modification apparemment adaptative d'un acte instinctif par l'expérience personnelle, il s'agissait d'un processus de maturation et non d'un processus de transformation vers un acte dit finalisé" (Lorenz, K., 1970, page 29) [1]

Lorenz nous dit que :

> "... le comportement instinctif d'une part, le comportement appris et intelligent d'autre part ne sont, ni du point de vue ontogénétique, ni du point de vue phylogénétique, des étapes qui se succéderaient, mais correspondent au contraire à des directions de développement divergentes. Quand un des deux types de comportement subit une spécialisation particulièrement poussée, il supplante très nettement l'autre. Dans les cas où les comportements instinctifs sont graduellement supplantés par un développement croissant de la capacité d'apprentissage et d'intelligence, on ne peut absolument pas prouver qu'il y ait un passage graduel des premiers aux derniers" (Lorenz, K., 1970, page 32) [1].

Les hypothèses éthologistes, en ce qui concerne le comportement instinctif, ont acquis un certain degré de respectabilité ces dernières années. Les travaux de Lorenz sur la "sensibilisation à l'objet d'actes instinctifs" (qui pourrait être innée ou apprise), ou ses hypothèses relatives à "l'alternance instinct-dressage" dans une série d'actes destinés à remplir une fonction, sont loin d'être considérés comme étant non scientifiques.

Finalement, en guise de conclusion nous pouvons affirmer que :

1 - le comportement finalisé regroupe tous les comportements non instinctifs, qu'ils soient la conséquence de l'apprentissage, de l'intelligence, ou d'un simple réflexe conditionné.

2 - l'acte instinctif peut être déterminé par la propriété qu'il a pour faire explosion dans un espace vide [2], en l'absence de tout déclenchement spécifique (ou de tout conditionnement). Manque d'une excitation extérieure, l'acte instinctif peut se déclencher en se transformant lui-même en une excitation intérieure.

---

[1] Lorenz, K. (1970) op. cit. page 3.

[2] La propriété de se déclarer à tout moment sans aucun stimulus externe.

L'apparition d'un acte instinctif dépend donc d'un état interne particulier que nous allons développer dans la section suivante. Mais avant d'aborder ce sujet, notons simplement que la présente section avait pour objectif de fournir une définition précise et sans ambiguïté de l'acte instinctif à travers une fouille générale des études qui ont traité sérieusement ce sujet (exemple : la psychanalyse, l'éthologie, ...), et d'éviter ainsi l'erreur commise par nombre de scientifiques (exemple : les béhavioristes) qui confondent certains réflexes inconscients (conditionnés par les stimuli externes) avec les instincts. Négliger les instincts dans l'étude du comportement décisionnel (ou organisationnel) est une erreur grave car, comme dit P. Louart, "les hommes, pour adapter leurs comportements aux réalités organisationnelles, ont à se gérer de l'intérieur tout comme ils gèrent ou sont gérés de l'extérieur" (P. Louart, 1990, page 22) [1]. L'homme n'a pas de "*Moi*" permanent et immuable. Chaque instinct, chaque humeur, chaque désir, chaque sensation est un reflet du "*Moi*" qui semble appartenir au tout de l'homme et qui revendique son droit d'existence et de contrôle. C'est cette hétérogénéité de l'être humain qui rend souvent difficile, selon P. Louart, "le travail de congruence et de mise en énergie de toutes les polarités qui nous constitue" (page 23) [1].

> "L'homme est un composé de force. Quand il est en difficulté, c'est souvent qu'il est divisé en lui-même [.....] En réénergisant ses forces par un travail d'acceptation, on peut découvrir en soi des parties "*oubliées*" ou "*refoulées*" qui ont de la valeur ; on se reconnaît dans une complexité ouverte, qui procure un surplus d'énergie en favorisant l'affirmation des besoins et des désirs" (P. Louart, 1990, page 23) [1].

---

[1] P. Louart (1990), "L'homme a gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain". Cahier de Recherche, IAE de Lille.

SECTION 4

facteurs somatiques et comportement social

Toute tentative pour dégager les fondements et la nature du comportement humain doit logiquement examiner l'influence des organismes humains sur le comportement social et la façon dont leurs états et secrétions internes en sont affectés. A moins d'envisager le corps comme une entité neutre dans les opérations comportementales - principe de travail devenu incompatible avec les dernières connaissances sur les lésions organiques, neurologiques ou autres - il devient donc profitable, à qui étudie le comportement social caractérisé, de prendre en considération les récentes informations scientifiques recueillies au sujet du corps humain et de son fonctionnement. Cet examen s'impose lorsque sont invoqués, dans le cadre d'un rebondissement intéressant de la controverse nature-culture, les effets de processus sociaux sur les conditions organiques ou l'inverse. Les exemples les plus manifestes de cette interaction (processus sociaux - conditions organiques) nous parviennent grâce aux découvertes des phénomènes empiriques (durant la 2e moitié du 20e siècle) tels que "*l'effet placebo*" [1], la "réalisation automatique des prévisions" grâce à l'espoir et à l'anticipation du résultat, la "régression spontanée des cancers" [2] suite à un type de relation clinique encourageant, le "bio-feed back" [3], la "synchronisation manifeste des cycles menstruels féminins" [4] en fonction des comportements de petits groupes et de structure d'amitié... Ainsi, l'unité fonctionnelle démontrée ou tout au moins fortement suggérée par les données fondées sur le rapport entre états somatiques et états sociaux, implique l'insertion ou l'examen de processus somatiques et de leurs auxiliaires dans l'étude du comportement même macro-social.

---

1 Pour une explication détaillée voir :
Frances, A. ; Clarkin, J. et Parry, S. (1984) "Differential therapeutique in psychiatry : The art and science of treatement selection". New York : Brummer/Mazel.

2 Simonton, C. ; Simonton, S. et Creighton, J. (1972) "Guérir envers et contre tout : le guide quotidien du malade et de ses proches pour surmonter le cancer". Paris Epi 1985.

3 Pour une description détaillée du bio-feed back et de la technique de l'idéogramme cérébral voir :
- Ingvar, D.H. (1977) "L'idéogramme cérébral". Encéphale, 3, page 5-33.
  Avec l'aide de cette technique il a été trouvé qu'une personne peut contrôler plusieurs aspects du fonctionnement physiologique de son corps (ex : les vagues cérébrales, les rythmes cardiaques, ...) à travers un feed-back sur les réponses du corps.
- Changeux, J.P. (1983) "L'homme neuronal". Paris, Fayard.

4 Mc. Clintock, M.K. (1971) "Menstrual synchrony and suppression". Nature, 229, pages 244-245.

Le milieu intérieur (le corps) est un milieu cultivé dans lequel circule l'information. Pour qu'il y ait vie, il faut de l'organisation et, pour qu'il y ait organisation, il faut qu'il existe une communication, c'est-à-dire l'échange d'informations entre les cellules et, au sein d'une même cellule, entre les éléments qui la composent. Il existe chez les êtres organisés deux modes de communication, le nerveux et l'hormonal.

Deux systèmes majeurs déclenchent et intègrent les fonctions physiques chez les animaux - les systèmes nerveux et endocriniens. Traditionnellement, ils font l'objet d'études relativement indépendantes. Cependant, la neurophysiologie a réalisé un certain rapprochement entre les travaux sur les deux systèmes . J.D. Vincent [1] nous dit, à propos de ces systèmes,

> "... qu'envisagé dans une perspective traditionnelle, le système nerveux est un enchevêtrement de câbles noués en réseaux de mailles et d'aiguillons que parcourt un signal universel de nature électrique et de brève durée (quelques millièmes de seconde) : l'influx [.....]. Les systèmes endocriniens utilisent des messagers chimiques, les hormones, dont les caractéristiques sont d'agir à distance de leur lieu d'origine, après circulation dans les liquides de l'organisme, sur un ensemble plus ou moins dispersé de cellules cibles [2] et pendant une durée prolongée (minutes ou heures) [.....]. Depuis, la chimie s'est intéressée aussi au système nerveux, dès qu'il est apparu que la communication entre les cellules nerveuses se faisait également grâce à des messagers chimiques : ce sont les neuromédiateurs libérés sous l'action de l'influx et capables de modifier les propriétés électriques de la cellule voisine ; l'électrique devient chimique, qui se change à son tour en électrique. La différence entre hormones et neuromédiateurs est toutefois sans ambiguïté. Dans son acceptation classique, la transmission nerveuse de l'information se résume à un dialogue entre éléments excitables contiguës, alors que l'information hormonales est diffusée à l'ensemble des cellules cibles dispersées à distance de la cellule émettrice. Eloignement, diffusion et durée de l'action hormonale s'opposent donc au caractère local, immédiat et discret de l'action neuromédiatrice" (J.D. Vincent, 1986, pages 41-43).

Une vague de recherches empiriques effectuées par les psychologues, les éthologistes, les anthropologues, les neurophysiologistes, les biochimistes, ... a montré l'influence non négligeable des facteurs physiologiques et biochimiques sur le comportement social de

---

1 Vincent, J.D. (1986) "Biologie des passions". Paris : ed. Odille Jacob, Seuil.

2 Les hormones sont sécrétées par une dizaine de glandes, dispersées dans le corps, et par le cerveau lui-même.

l'homme ainsi que les effets de processus sociaux sur les conditions organiques. Parmi ces recherches et à titre d'exemple on peut citer celles réalisées sur l'agressivité [1], le stress [2], le rôle sexuel et les sécrétions internes [3], le suicide [4], le style cognitif, [5]...

Malgré quelques formes pathologiques du comportement dérivées du contraste entre l'appétit intellectif, où se manifeste l'empire de la volonté et l'appétit sensitif, sujet des

---

1 - Lorenz, K. (1969) "L'agression, une histoire naturelle du mal". Paris, Flammarion.
- Hacker, F. (1972) "Agression, violence dans le monde moderne". Paris, Galmann-Lerg.
- Kreuz, L. et Rose, R. (1972) "Assessment of agressive behavior and plasma testosterone in a young criminal population". Psychosomatique Medecine 34 (4).
- Kedenburg, D. ; Kedenburg, N. et Kling, A. (1974) "Plasma testosterone and agressive behavior in a patient population". Archive of General Psychiatry.
- Persky, H. et al. (1971) "Relation of psychologic measures of agression and hostility to testosterone production in man". Psychosomatique Medecine 33 (3).
- Rothballer, A.B. (1967) "Agression, defense and neurohumors". In C.D. Clemente ; D.B. Lindsley (eds) "Agression and defense". Brain function Conference, Vol. 5, Berkeley. univ. of California.
- Davis, D.E. (1970) "Physiologic factors in agressive behavior". In C.H. Southwick (ed). "Animal Behavior". New York : Van Nostrand Reinhold.
- Washburn, S.L. ; Mc Cown, F.R. (1973) "Agression and the evolution of skull". Article présenté à l'occasion de la 72e rencontre annuelle de l'American Anthropological Assoc. Nov. New orleans.
- Botton, R. (1973) "Agression and Hypoglycenia among the quolla : a study in psycho-biological anthropology". Ethnology 12 (3).

2 - Kreuz, L. ; Rose, R. et Jenninges, R. (1972) "Suppression of plasma testosterone levels and psychological stress". Archive of general psychiatry 26.

3 - Ismail, A.A.A. ; Davidson, D.W. ; Loraine, J.A. (1972) "Relationship between plasma cortisol and human sexual activity". Nature 237 (5353).
- Holter, H. (1970) "Sex roles and social structure". Oslo : universitets forlaget.
- Dearden, J. (1973) "Sex linked differences of political behavior : an investigation of the possibly innate origins". Social science info. (Unesco) 1975.
- Lester, E.P. ; Dudek, S.D. ; Moir, R.C. (1972) "Sex differences in the performance of school children". Canadian Psychiatric Assoc. Journal 17.
- Buffery, A.W.H. ; Gray, J.A. (1972) "Sex differences in the development of spatial and linguistic skills". In C. Ounsted ; D.C. Taylor (eds) "Gender Differences : their ontogeny and significance". Edinburgh ; London : Churchill Livingstone.
- Hutt, C. (1972) "Neuroendocrinological, behavioral, and intellectual aspects of sexual differentiation in human development". In C. Ounsted ; D.C. Taylor (eds) "Gender differences : their ontogeny and significance". Edinburgh ; London : Churchill Livingstone.
- Hutt, C. (1972) "Males and females". Harmondsworth : Penguin.
- Levine, S. (1966) "Sex differences in the brain". Scientific Amerian, April.
- Money, J. ; Ehrhardt, A.A. (1972) "Man and Woman, Boy and Girl". Baltimore and London : Johns Hopkins Universite Press.
- Gray, J. (1971) "Sex differences in emotional behavior in mammals including man : endocrine bases". Acta psychologica, 35.

4 - Strune, F.S. ; Klein, D.F. et Saraf, K.S. (1972) "Electro-encephalographic correlates of suicide ideation and attemps". Archives of General Psychiatry, 27 sep.
- Thomas, C. and Greenstreet, R. (1973) "Psychological Caracteristics in youth as predictors of live disease states : suicide, mental illness, hypertension, coronary heart disease and tumor". The Johns Hopkins Medical Jour., 132, Janvier.

5 - Dawson, J.L.M. (1972) "Effects of sex hormones on cognitive style in rats and men". Behavior Genetics, 2 (1).

passions humaines , nous proclamons avec Descartes que les passions sont toutes bonnes par nature et qu'il s'agit seulement d'éviter leur mauvais usage ou leur excès [1] .

> "Loin de constituer une maladie, les passions, pourvu qu'elles demeurent, comme le dit Aristote, dans une "excellente moyenne", sont le propre de la vertu. Bien plus, de même qu'elles constituent la base de l'expérience de l'être, elles sont aussi la source de la communication entre les êtres" (J.D. Vincent, 1986, page 18) [2] .

Nous n'avons jamais cessé de contrarier, à travers les pages précédentes, l'idée tenace selon laquelle l'instinct aveugle est l'apanage des animaux, en opposition avec l'intelligence consciente et humaine fondée sur le raisonnement et le discours. Malgré les arrangement de langage qui s'étaient succédé depuis les temps obscurs, l'homme n'avait cessé d'être "*bêtement*" l'esclave de ses "*passions*". Si l'on additionnait chez lui le temps occupé à avoir faim, soif, à être éperdu de désir, à retenir ou à satisfaire un besoin de puissance, d'affection ou simplement de défécation, il ne lui resterait guère de loisirs pour l'exercice exclusif des fonctions nobles de l'espèce, le langage et la pensée (J.D. Vincent, 1986) [2].

Nous avons postulé que les processus sociaux et cognitifs d'un côté, les fonctions organiques et les mécanismes physiologiques de l'autre côté, forment un système d'ensemble dans lequel ces deux composants interagissent l'un sur l'autre de manière à équilibrer le comportement humain. Nous avons pu voir qu'une légère dose en plus ou en moins d'un côté ou de l'autre peut être compensée par le mécanisme homéostatique de feed-back, mais peut être amplifiée et provoquer, par la suite, des perturbations pathologiques du comportement humain.

Dans cette dialectique d'interaction, de signification et d'affectivité, pour comprendre la personnalité d'un individu (décideur), il faut d'abord étudier les traits biologiques, ensuite l'apprentissage social lié à des règles, des encouragements et des réprimandes, et enfin l'histoire personnelle (H. Mendras) [3]. Dans cet optique, il serait intéressant de distinguer l'autrui généralisé (la société qui impose son code de comportement, ses normes culturelles, le "*Surmoi*", ...) et les autruis, ceux avec qui on est effectivement et

---

1 R. Descartes "Les passions de l'âme". Paris, Librairie Phylosophique J. Vrin, 1970. In J.M. Vincent (ed) "Biologie des passions". Paris : ed. du Seuil, 1986.

2 J.D. Vincent (1986) op. cit. page 15.

3 H. Mendras (1975), "Elements de sociologie". Ed. A. Colin.

concrètement en interaction (la communication interpersonnelle), les instincts de l'individu (le "*ça*") et finalement "*l'égo*" ou le "*Moi*" qui joue un rôle homéostatique et crée le rapport unique, dans chaque individu, entre le "ça" et le "*Surmoi*", à partir des mécanismes d'intériorisation des normes, de sublimation, de refoulement, ... (P. Louart, 1990, page 15) [1].

> "L'être humain peut donc se caractériser par ses interactions avec autrui, à travers des "chemins d'équilibration" qui obéissent en même temps à un programme ontogénétique de développement. Il se construit par étapes d'intégrations successives, dans des conflits entre pulsions et inhibitions, entre individualisation et socialisation" (J. Piaget, 1990, page 16) [2].

Nous allons voir dans la section suivante comment les facteurs d'environnement et les processus cognitifs entrent en interaction avec le corporel pour déterminer le comportement humain.

---

[1] P. Louart (1990), op. cit. page 13.

[2] J. Piaget (1968), "Le structuralisme". In P. Louart (ed), op. cit. page 13.

SECTION 5

les déterminants environnementaux et les processus cognitifs du comportement humain

L'être humain comme tous les autres êtres vivants est en échange permanent d'informations avec son environnement. Les stimuli d'environnement engendrent des réponses de la part de l'homme qui s'accompagnent inévitablement du mouvement de l'organisme et de l'agitation de l'esprit. Le comportement d'un individu est changé par son exposition à des contingences de renforcement (ou d'extinction) pendant ses expériences de vie. L'apprentissage est donc conditionné par les facteurs d'environnement. L'apprentissage et la mémoire reposent ainsi au centre des processus psychologiques. Sans eux la perception, le discours (la parole), et la pensée ne peuvent pas avoir lieu, et inversement, ces activités déterminent l'évolution de la mémoire. Chaque fois qu'une expérience donne lieu à un changement de comportement la mémoire entre en jeu. L'apprentissage est étroitement lié à la mémoire puisque c'est à travers ses processus cognitifs (processus d'attention, de rétention, ...) que l'expérience modifie le comportement.

L'homme produit une sorte de représentation de son monde extérieur dans son cerveau et cette représentation est sans cesse modifiée par l'expérience. L'apprentissage mène donc à la création d'une représentation de la réalité qui est exprimée dans le comportement. Depuis que Hermann Ebbinghaus (1850-1909) a initié l'ère moderne de la recherche expérimentale à la mémoire, beaucoup de psychologues se sont intéressés aux différentes fonctions de celle-ci. Ainsi plusieurs d'entre elles ont été identifiées comme l'enregistrement, l'emmagasinage, la récupération [1] , ... Chacun de ces processus a fait l'objet de multiples expérimentations dans le cadre des recherches sur le processus d'apprentissage.

---

[1] Ces fonctions étaient déjà connues par les grecs de l'antiquité, ce qui prouve que notre conception concernant la mémoire n'a pas beaucoup changé depuis 2000 ans.

Nous pouvons ainsi voir qu'on ne peut pas rendre compte de tout comportement en terme de S-R (Stimuli-Réponses). Hebb nous dit que la formule S-R a une valeur à deux niveaux :

> "... d'abord elle permet une explication raisonnable de beaucoup de comportements réflexifs, sans mentionner le comportement des animaux inférieurs, deuxièmement, elle fournit un outil analytique fondamental par lequel on peut distinguer entre les formes inférieures (non cognitives) et supérieures (cognitives) du comportement" (Hebb, 1960, pages 737-738) [1].

Selon Bandura, A. (1986) [2], les variables cognitives sont indispensables à la compréhension du comportement de l'organisme, et elles peuvent être modifiées par l'apprentissage. Bandura distingue deux types d'apprentissage. Dans son livre "L'apprentissage social" (1980) [2], il parle de l'apprentissage par les conséquences des réponses mais aussi de l'apprentissage par modelage. Sur le premier type d'apprentissage, il dit que :

> "Le mode d'apprentissage le plus élémentaire enraciné dans l'expérience directe, est un résultat des effets positifs et négatifs produits par les actions. Dans les affaires de tous les jours, certaines réponses sont efficaces tandis que d'autres n'ont aucun effet ou amènent des conséquences punitives. C'est par ce processus de renforcement différentiel que les formes efficaces de comportement sont finalement retenues, les formes inefficaces étant éliminées " (Bandura, 1986, page 22) [2].

L'apprentissage par renforcement est habituellement décrit comme un processus mécanique dans lequel les réponses sont façonnées automatiquement par leurs effets (leurs conséquences immédiates) sans qu'il y ait prise de conscience des relations entre actions et résultat de l'action. Néanmoins, les capacités cognitives des hommes les rendent capables de tirer un plus grand profit de l'expérience que s'ils étaient des organismes démunis de pouvoir de la pensée.

> "C'est parce que l'apprentissage par les conséquences des réponses est en grande partie un processus cognitif que les conséquences des réponses n'ont généralement qu'un effet limité sur les comportements complexes tant qu'il n'y a pas de prise de

---

1 Hebb, D. (1960) "The American Revolution". American Psychologist, 15, pages 735-745.

2 Bandura, A (1986) "Les origines du comportement". In Charles Benabou et Harry Abravanel (eds) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Québec : Gaétan Morin,1986.

> conscience de ce qu'est renforcé. Même si certaines réponses ont été renforcées positivement, elles n'augmentent pas en fréquence si le sujet croit, se basant sur une autre information, que les mêmes réponses ne seront pas renforcées en de futures occasions" (Bandura, 1986, pages 22-23) [1].

A propos de cette prise de conscience Bandura insiste sur l'importance des attentes et de la pensée :

> "Considérons un comportement avec un programme de renforcement fixe d'après lequel seulement une réponse sur 50 va être renforcée. Bien que 98 % du programme est de nature à favoriser l'extinction du comportement et 2 % seulement en favorise le maintien, celui-ci se produit malgré les circonstances dissuasives. Quoique les gens soient confrontés à des variations dans la fréquence et la probabilité des renforcements, ils se comportent néanmoins en conformité avec leurs attentes par rapport à des situations futures. Lorsque la croyance est en décalage par rapport à la réalité, ce qui n'est pas rare, le comportement n'est que faiblement influencé par ces conséquences réelles, jusqu'à ce que des expériences répétées rendent ces attentes réalistes" (Bandura 1974, page 860) [2].

Selon Bandura, les conséquences des réponses ont plusieurs fonctions. Premièrement, elles fournissent de l'information (fonction informative). Deuxièmement, elles motivent en raison de leur valeur de récompense ou de punition (fonction motivante). La troisième fonction, et la plus controversée, concerne l'effet de renforcement automatique des réponses (fonction renforçante) (Bandura, 1980) [3].

Sur le second type d'apprentissage, Bandura (1980) [3] dit que le modelage -selon la théorie de l'apprentissage - détermine l'apprentissage principalement grâce à sa fonction d'information. Durant l'exposition, les observateurs acquièrent surtout des représentations symboliques des activités modèles qui servent de guide pour le comportement correct.

L'apprentissage par observation compte quatre processus cognitifs élémentaires :

---

1 Bandura, A (1986), Op. cit. page 20.
2 Bandura, A. (1974) "Behavior theory and models of man". American Psychologist, DEC, 859-869.
3 Bandura, A. (1980), "L'apprentissage social". Bruxelles, Pierre Mandaga Editeur, 1980.

1 - Les processus attentionnels où les patrons (paterns) "associatifs" sont d'importance primordiale, qui déterminent sélectivement les modèles auxquels un sujet est exposé.

2 - Les processus de rétention où les patrons de réponses sont représentés en mémoire sous une forme symbolique (imagée ou verbale).

3 - Les processus de reproduction motrice qui concernent la traduction des représentations symboliques en actions.

4 - Les processus motivationnels, qui affectent de subtile façon l'incitation en terme de bénéfices attendus, renvoient aux perceptions de sujet quant aux résultats de ses comportements.

Dans chaque cas, l'échec d'un observateur à reproduire le comportement d'un modèle peut résulter soit d'un manque d'observation des activités pertinentes du modèle, d'un codage incorrect des événements modèles au niveau de la mémoire représentationnelle, d'une rétention insuffisante de ce qui a été appris, d'une incapacité physique d'accomplir l'action en question, ou encore d'un manque d'incitation en termes de bénéfices attendus (Bandura, 1980) [1].

C'est à partir de recherches sur ces processus cognitifs que la "théorie de l'apprentissage social" voit ses domaines d'application s'élargir aussi bien à l'éducation et la gestion (ex : formation du personnel, ...) qu'aux domaines cliniques où la thérapie comportementale et cognitive s'est développée. Finalement, comme l'a dit Meichenbaum (1984, page 274) [2], "... c'est avec l'introduction de la cognitation dans le milieu de la psychologie behavioriste que la considération d'événements inconscients est devenue inévitable" [3].

---

1 Bandura, A. (1980), op. cit. page 21.

2 Watzlawick, P. ; Helmick Beavin, J. et Don D. Jackson (1967) "Une logique de la Communication" Paris, 1972 : ed. du Seuil.

3 Meichenbaum, D et Gilmor, J. (1984), "The nature of unconscious processes: a cognitive-behavioral perspective. In K. Bowers et D. Meichenbaum (eds), "Unconscious reconsidered". New York, John Wiley and Sons.

Dans cette perspective, le système de communication humaine relève plutôt de fonctions cognitives qu'affectives contrairement aux systèmes de communication non-humaines (ex : les primates non-humains) qui n'ont rien de semblable au langage humain, mais qui se rapprochent de notre système lorsqu'il s'agit des expressions émotionnelles, le geste, l'expression faciale, et le ton de la voix.

Pour conclure nous rejoignons Watzlawick en affirmant que la communication et sa pragmatique, le comportement, sont pratiquement synonymes.

> "Car les données de la pragmatique ne sont pas simplement les mots, leurs configurations et leurs sens, données qui sont celles de la syntaxe et de la sémantique, mais aussi leurs concomitants non-verbaux et le langage du corps". (Watzlawick et al., 1967, page 16) [1].

Nous pensons comme Watzlawick que la communication analogique (essentiellement relationnelle et non verbale : posture, gestuelle, mimique, inflexions de la voix, succession, rythme et intonation des mots, ...) plonge ses racines dans des périodes beaucoup plus archaïques de l'évolution, et qu'elle a par suite une validité beaucoup plus générale que la communication digitale (portée sur le contenu), verbale, relativement récente et bien plus abstraite (Watzlawick et al., 1967, page 60) [1].

Nous avons essayé de démontrer, à travers les différentes sections de ce chapitre, que les deux aspects du comportement humain, la cognition et l'affectivité, fonctionnent dans un même système et ne sont pas détachables l'un de l'autre. Comme nous dit Piaget (1966) [2],

> "... l'affectivité consitue l'énergétique des conduites, dont l'aspect cognitif se réfère aux seules structures ; il n'existe donc aucune conduite, si intellectuelle soit-elle, qui ne comporte à titre de mobiles des facteurs affectifs ; mais réciproquement, il ne saurait y avoir d'états affectifs sans intervention de perceptions ou de compréhension qui en constituent la structure cognitive ; la conduite en est donc une, même si les structures n'expliquent pas son énergétique et si, réciproquement, celle-ci ne rend pas

---

[1] Watzlawick, P. ; Helmick Beavi, J. et Don D. Jackson (1967), "Une logique de la Communication". Paris, 1972, ed. du Seuil.

[2] J. Piaget (1966), "La psychologie de l'enfant". Ed. PUF. In P. Louart (ed), "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines". Cahier de Recherche, IAE de Lille.

> compte de celles-là ; les deux aspects affectif et cognitif sont à la fois inséparables et irréductibles.
>
> Les sentiments comportent d'indiscutables racines héréditaires, sujettes à maturation ; ils se diversifient au cours de l'expérience vécue ; ils tirent un enrichissement fondamental de l'échange inter-individuel ou social ; mais par delà ces trois facteurs, ils comportent à coup sûr des conflits ou des crises et des rééquilibrations ; car toute la formation de la personnalité est dominée par la recherche d'une certaine cohérence, par le souci d'une organisation des valeurs qui exclut les déchirements intérieurs ; ou alors ces déchirements sont recherchés, mais pour en retirer de nouvelles perspectives systématiques" (Piaget, 1966, page 125).

L'être humain a le besoin fondamental d'intégrer ces deux aspects de sa personnalité (cognition et affectivité) à travers des transformations progressives qui sont liées aux différentes étapes de sa vie. A chaque niveau de l'évolution, il y a une recherche normale de cohérence, la mise en cohérence correspond à une équilibration entre assimilation externe et accomodation interne. Une fois la cohérence acquise, elle peut servir de base à un nouveau changement (P. Louart, 1990, page 10) [1].

---

[1] P. Louart (1990), "Trois paradoxes en G.R.H.". Cahier de Recherche, I.A.E. de Lille.

CHAPITRE II

LE COMPORTEMENT DECISIONNEL

SECTION 1

Les théories de décision : contributions et déroutes

Dès que l'on parle de comportement décisionnel, on pense aussitôt à la théorie de la décision qui est un vaste champ interdisciplinaire entre l'économie, la statistique, les mathématiques, la philosophie, la recherche opérationnelle, l'informatique et la psychologie. Nous savons que les racines de la théorie de la décision se trouvent dans l'économie et la statistique. Une grande proportion des recherches a été influencée par une vision ou une conception dite idéale, rationnelle ou formelle de la prise de décision. Cette conception demeure encore dominante aujourd'hui. Développée surtout par des mathématiciens et des économistes lors de la seconde guerre mondiale, cette vision postule qu'une prise de décision optimale repose sur une démarche logique et analytique, et le décideur est considéré comme quelqu'un de libre ayant des objectifs ou des préférences et disposant d'informations suffisantes. Dans cette perspective la prise de décision comporte une succession d'étapes dont les principales sont (selon la critique de M. Des Rosiers, 1986) [1] : 1) le diagnostic situationnel ; 2) l'identification des objectifs ; 3) la formulation et l'évaluation des options et 4) la sélection d'une des options. A partir de cette vision, divers modèles théoriques et mathématiques de décision ont été proposés et ont servi à comparer le fonctionnement des individus en situation de décision. Ces modèles ont produit une image plutôt négative du décideur qui est décrit comme un être peu rationnel parce qu'il ne respecte pas les prescriptions de la démarche logique. Il est aussi perçu comme étant un mauvais staticien puisque ses estimations des événements probabilistes sont erronées (M. Des Rosiers, 1986) [1].

Cette vision est de plus en plus critiquée parce qu'elle a deux conséquences à terme dangereuses. D'une part, elle tend à valoriser exagérément le rôle du décideur libre et le caractère souverain de sa décision, illusions particulièrement néfastes dans une société de complexité croissante.

---

[1] M. Des Rosiers (1986), "La prise de décision individuelle". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation" Québec, gaétan Morin ed.

D'autre part, les chercheurs et praticiens déjà trop facilement persuadés de la toute puissance de l'outil mathématique tiennent compte seulement des exigences de la logique et négligent d'autres aspects importants de la réalité telles les limites du temps et les limites des capacités cognitives à traiter l'information.

Beaucoup d'auteurs ont contribué à la mise en question de cette logique rationaliste. Les plus connus sont Herbert Simon, Charles E. Lindblom, Albert Hirschman, James G. March.

Pour H. Simon, dont la contribution aux théories de la décision a été couronnée par le prix Nobel en 1978, le problème est insoluble tant que l'on part du postulat d'un individu acteur ayant pour règle d'optimiser les résultats de son comportement. Pour s'approcher de la réalité, un autre postulat paraît bien meilleur, c'est le postulat de la satisfaction. L'homme ne recherche pas la solution optimale mais s'arrête toujours à la première solution qu'il rencontre et qui satisfait certains critères explicites ou implicites qu'il s'est fixé. Il ne recherche pas la solution optimale parce que le coût de cette recherche est trop élevé et plus profondément parce qu'elle est impossible à atteindre d'un point de vue cognitif. C'est pour lui un comportement prudent que de s'arrêter à la première solution acceptable.

Simon (1957,) [1], dans son étude des processus de décision, et Newell et Simon (1972) [2], dans leurs recherches sur la résolution de problèmes dans les organisations, ont affirmé que les décideurs sont limités dans leurs connaissance et dans leurs aptitudes à résoudre les problèmes. Ainsi, dans leurs tâches de résolution de problèmes complexes, les individus conçoivent des méthodes simples qui réduisent les procédures de traitement de l'information, en cohérence avec leurs capacités cognitives limitées.

Simon (1957, page 137) [1] affirme que "le choix est toujours exercé au regard d'un schéma simplifié, limité et approximatif de la situation réelle". Ce principe de la "*rationalité limitée*" implique que le manager n'utilise pas systématiquement toutes les informations dont il dispose ou dont il pourrait disposer afin de prendre une décision ou d'adapter une solution qu'il juge satisfaisante.

---

1 Simon, H.A. (1957), "Administrative Behavior : a study of decision making process in administrative organization". New York, Mc Millan.

2 Newell, A. et Simon, H.A. (1972), "Human problem solving". Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Dans ses travaux plus récents, Simon (1978, 1979) [1 et 2] affirme avec force que,

> "... la science cognitive a toutes les chances de demeurer une science des systèmes qui satisfont - qui trouvent des solutions acceptables à leurs problèmes - plutôt qu'une science des systèmes qui optimisent - qui s'adaptent de manière parfaite à leur environnement" (Simon, 1979) [2]

Simon a eu l'idée originale d'ajouter à la liste des contraintes techniques imposées au choix certaines caractéristiques de l'être humain dans ses activités de traitement de l'information et de la résolution des problèmes. Ces limites humaines sont, par exemple, celles des possibilités de calcul ou d'organisation et d'utilisation de la mémoire. Simon pense que l'homme élabore des processus de décision qui sont sensés, compte tenu des contraintes ; ces mêmes processus pouvant paraître insensés si l'on en supprime les contraintes. Il a résumé ces processus par la recherche de la "*satisfaction*" au lieu de l'optimisation. J.G. March (1991) dit que :

> "... depuis 20 ans la formulation originale de Simon a été développée et parfois déformée. Mais quelque chose est resté de l'orientation donnée. Simon a mis l'accent sur les difficultés théoriques posées par les vérités empiriques évidentes. Il a également éliminé la distinction entre prise de décision individuelle et prise de décision dans les organisations, proposant les mêmes idées générales pour les deux. De même, il a préféré, à la distinction entre théorie normative et comportementale des choix, une vision des différences entre rationalité parfaite et rationalité limitée comme les conséquences explicables des contraintes" (March, J.G., 1991, pages 137-138) [3].

Parallèlement aux travaux de Simon, Lindblom a commencé, à propos des décisions publiques, à attaquer les technocrates américains dans un contexte politico-idéologique. Dans un article retentissant, "The science of muddling through" publié en 1959 (Public Administration Review, vol. 19, pages 79-88), puis dans un livre théorique, "The

---

1 - Simon, H.A. (1978), "Rationality as process and as product of thought". American Economic Review, vol. 68, pages 1-16.

2 - Simon, H.A. (1979), "Rational Decision Making in Business Organization". American Economic Review, vol. 69, pages 493-513.

- Simon, H.A. (1979), "Information Processing Models of cognition. Annual Review of Psychology, 30, pages 363-396.

- In D. Merunka (ed), "La prise de décision en management". Paris, Vinkert Gestion, 1987, page 15.

3 J.G. March (1991), "Décisions et organisations". Paris, Editions d'Organisation.

intelligence of democracy" (1965, New York, Mc Millan), il a critiqué l'illusion planificatrice qui lui apparaît d'une grande pauvreté par rapport aux résultats du jeu naturel "*partisan*" des différents intérêts qui s'affrontent. Mais au-delà des querelles politico-idéologiques, on trouve chez lui une attaque frontale bien précise contre le modèle rationnel de décision, ce qu'il appelle la rationalité synoptique. A travers les technocrates de la politique, ce sont aussi les illusions des mathématiciens de la décision qui sont visées, car ils suppriment la négociation qui constitue le seul moyen pour les collectivités humaines d'approfondir la connaissance, de dégager des ressources nouvelles et d'apprendre.

Albert Hirschman qui travailla quelque temps avec Lindblom sur des problèmes de développement et d'innovation [1], reprit l'attaque par un autre biais. Chargé de faire une analyse rétrospective du marché d'un certain nombre de grands projets de développement, il fut profondément frappé par le contraste entre l'image rationnelle qu'avaient, à priori, les initiateurs du projet et une réalité qui s'avérait toujours différente, mais qui montrait parfois et en fin de compte des résultats indirects remarquables qui compensaient et au-delà leurs échecs apparents. Pourquoi ? Parce que les efforts accomplis avaient suscité le développement de nouvelles ressources et donné des occasions d'apprentissage qui avaient contribué à changer la situation. Hirschman a conclu que les affaires humaines ne se règlent pas seulement par la raison étroite de la théorie rationnelle, ni même par la main cachée du marché, il leur faut aussi l'aide de la main cachante. En se cachant une partie de la réalité, l'homme se rend capable d'appréhender cette autre réalité qui lui reste mystérieuse, la part de devenir, de transformation, de développement que le temps lui apportera. De la rationalité que va récompenser après coup un système de marché, Hirschman passe à la critique du postulat du décideur lui-même (voir Hirschman, 1967) [2].

Cela va pousser, plus loin et plus directement, James G. March dans une série de paradoxes extrêmement percutants qu'il commence à soumettre à la fin des années 60. Si l'on veut comprendre quelque chose à la décision, nous dit-il, il faut d'abord accepter deux propositions fondamentales : 1) l'homme ne sait pas ce qu'il veut. 2) Cela vaut mieux pour tout le monde. Selon March la décision est surtout prise dans l'ambiguïté car celle-ci est inhérente à toute organisation. Il écrit lui-même dans l'introduction de son livre "Décisions et organisations" :

---

1 Hirschman, A.O. et Lindblom, C.E. (1962), "Economic development, research and development, policy making : some converging views", Behavioral Science, vol. 7, pages 211-222.

2 Hirschman, A.O. (1967), "Development projects observed". Washington, DC : The Brookings Institutions.

> "... si le progrès scientifique se mesure à l'aune de la simplification, ce parcours de recherche peut être vu comme une régression. Partant de la perspective simple des choix rationnels, anticipés, conséquents, on aboutit finalement aux profondes ambiguïtés de l'action dans les organisations. La vie s'est montrée plus complexe que les premières représentations que nous en avons" (March, 1988) [1].

Bien loin du seul constat qui pourrait signifier l'échec de la recherche ou le renoncement à la compréhension, l'ambiguïté à laquelle parvient March est, au contraire, formulée, construite, éclairante.

Comme nous l'explique Alain-Charles Martinet dans la préface de la traduction française du livre de March,

> "... l'ambiguïté est en effet inhérente à l'organisation comme le montrent judicieusement J.G. March et ses collaborateurs. Ambiguïté dans les préférences ou les intentions d'abord ; le plus souvent, celles-ci ne sont pas consistantes, stables et exogènes comme le postulent certaines théories de la décision. Elles se transforment dans l'action et par l'action. Ambiguïté dans les relations, ensuite ; la causalité simple et linéaire qu'à longtemps glorifiée l'épistémologie occidentale est censée relier les fins et les moyens, les solutions et les problèmes, les politiques et les actions. Le modèle de la "*corbeille à papiers*" s'attache, au contraire, à montrer que les problèmes, les solutions, les événements et les décideurs sont davantage connectés par leur simultanéité que par leur stricte causalité. Ambiguïté de l'histoire aussi ; le passé est un matériau que les organisations construisent, déconstruisent, reconstruisent et non pas une donnée objective sur laquelle s'accumuleraient les actions de l'organisation. Les interprétations de l'histoire jouent un rôle essentiel dans les processus d'apprentissage dont on reconnaît l'importance mais que l'on est parfois tenté de considérer sous le seul angle du "progrès". Ambiguïté de la décision, enfin, les processus de décisions ne sont pas seulement "techniques" (problem solving) ; ils sont hautement symboliques, marqués par des mythes, des rites ... La "*présence*" dans le processus importe parfois davantage aux acteurs (j'y étais !) que le résultat." (Préface de A.C. Martinet, "Décisions et organisations" J.G. March) [2].

---

[1] March, James G. (1988), "Decisions and Organizations". Basil Black Well Ltd, Oxford and New York. Traduction française en 1991, Paris, ed. Organisation.

[2] J.G. March (1991), op. cit. page 27.

Chacun des auteurs cités plus haut critique la rationalité omnisciente développée par les théories classiques et propose son propre modèle à partir de ses recherches empiriques. Depuis les années 60, la perplexité des théoriciens devant la simplicité du comportement de décision a fait place à une perplexité devant les incohérences et l'instabilité des décisions et devant le nombre de choses qu'individus et organisations font sans raison apparente (March et Olsen, 1976) [1].

Les ouvrages récents sur la prise de décision passent librement de l'étude des organisations à celles des décisions individuelles (Janis et Mann, 1977, Janis, 1989, Witte et Zimmermann, 1986) [2]. Et ceux qui traitent de la prise de décision d'un point de vue normatif considèrent de nombreuses formes de comportement organisationnel comme tout à fait sensées (Keen, 1977, Keen et Scott, 1978) [3].

Comme nous l'affirme March, J.G. (1991),

> "... il est clair qu'aujourd'hui vingt ans après, nous n'avons toujours pas une théorie des choix unique, précise et largement acceptée. Mais je pense que ces vingt années d'efforts sur le plan empirique et théorique nous ont permis une meilleure compréhension des processus de décision. Cette connaissance s'organise en une série de vignettes conceptuelles aux liens ténus, plutôt qu'en une structure unique et cohérente. En effet, si certains aspects importants des processus clés ont été identifiés, aucune théorie actuelle ne rend bien compte de leur totalité" (March, J.G., 1991, page 138) [4].

On peut classer la plupart des études empiriques déjà publiées en trois groupes :

---

1 March, J.G. et Olsen, J.P. (1976) "Ambiguity and choice in organizations". Bergen : Universitets forlaget.

2 Janis, I.L. et Mann, L. (1977), "Decision Making". New York : Free Press.
- Janis, I.L. (1989), "Crucial Decisions, leadership in policymaking and crises management". New York, London, Free Press.
- Witte, E. et Zimmermann, H.J. (1986), "Empirical Research on Organizational Decision - Making". Netherlands : Elsevier Science Publishers B.V.

3 - Keen, P.G.W. (1977), "The evolving concept of optimality". TIMS studies in the management sciences, vol. 6, pages 31-57.
- Keen, P.G.W. et Scott Morton, M. (1978), "Decision support systemes: an organization perspective". Reading, M.A. : Addision Wesley.

4 - March, James G. (1991), "Decisions et organisations". Paris, Editions d'Organisation.

1 - Les recherches expérimentales menées par les psychologues cognitivistes, sur la prise de décision individuelle, dans les situations de jeu de simulation.

2 - Les recherches menées en laboratoire par les psychologues sociaux sur la prise de décision collective (de groupe).

3 - Les recherches menées sur le terrain (field research) par les théoriciens de management sur la prise de décision organisationnelle.

Nous allons passer en revue la contribution de chacune de ces trois types de recherche à l'étude du comportement décisionnel.

1 - Les recherches sur la prise de décision individuelle dont la meilleure représentation est peut-être le livre de Newell et Simon (1972) [1] reposent sur les verbalisations des processus mentaux des décideurs pendant qu'ils tentent de résoudre des problèmes simplifiés et préfabriqués comme dans l'échec. Par la suite les simulations des processus décisionnels pourront être développées. Ces recherches nous indiquent que, face aux situations complexes et non programmées, le décideur cherche à réduire la décision à des sous-décisions auxquelles il applique le dessin général et un certain nombre interchangeable de procédures et de routines. En d'autres termes, le décideur traite les situations non structurées en les décomposant en éléments structurables. En outre, le décideur utilise un nombre d'heuristiques de résolution de problème pour arriver à des décisions satisfaisantes et non pas optimales, pour ne pas perdre de temps, et pour réduire l'environnement complexe à une série de modèles conceptuels simplifiés.

En nous basant sur les études de la prise de décision individuelle nous pouvons conclure que les processus décisionnels sont programmables même s'ils ne sont pas programmés : bien que les processus utilisés ne soient pas prédéterminés et explicités, il y a une forte chance pour qu'une logique fondamentale ou une structure sous-tende ce que le décideur fait, et que cette structure puisse être décrite par l'étude systématique de son comportement.

---

[1] Newell, Allen et Herbert A. Simon (1972), op. citée page 26.

La psychologie comportementale et cognitive, ayant ses racines dans les récentes écoles associationnistes et rationalistes, nous dit que la prise de décision est une tâche cognitive très complexe, dépendante de la situation dans laquelle elle se déroule (son contexte) et déterminée par la capacité de la mémoire et du traitement de l'information du cerveau. Mais notre mémoire, ainsi que notre capacité à traiter l'information sont limitées par les contraintes biologiques qui limitent à leur tour notre capacité d'adaptation aux différents contextes décisionnels (Newell et Simon, 1972).

Malgré ces contraintes, nous sommes très adaptables à la structure de la "*tâche décisionnelle*" [1] (ou de la décision). Nous changeons dès que la décision change et, en réalité, nous sommes tellement capables de nous adapter à une quelconque situation décisionnelle que nous le faisons automatiquement sans même nous apercevoir de ce changement d'attitude (J.S. Carroll, 1980) [2].

2 - La plupart des recherches sur la prise de décision de groupe sont menées essentiellement dans les laboratoires de psychologie sociale. Ces recherches s'orientent vers les interactions entre les participants d'une décision collective plutôt que sur la structure du processus décisionnel. Malgré la rigueur de ces études en laboratoire, il est difficile de généraliser les résultats obtenus car de multiples variables, comme nous le verrons plus loin, agissent simultanément sur la structure du processus de décision stratégique et augmentent considérablement sa complexité. Parmi ces recherches on peut citer notamment celles réalisées par L. Festinger et ses collaborateurs (1951, 1959) [3], et plus récemment, Locke and Schweiger (1979) [4], Weick (1979) [5],

---

1 Une remarque est nécessaire : ici, la tâche décisionnelle est synonyme de la décision, mais nous verrons plus loin qu'une décision est composée d'une série de tâches cognitives et non pas d'une seule tâche.

2 John S. Carroll (1980) "Analyzing Decision Behavior : the magician's audience". In Thomas S. Wallsten (ed) "Cognitive processes in choice and decision behavior". N.J., Hillsdal 1980

3 - L. Festinger ; E. Aronson (1986), "Eveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds), "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Gaétan Morin Editeur, 1986.
- L. Festinger et J. Carlsmith (1959), "Cognitive consequences of forced compliance". Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 58, pages 203-210.
- L. Festinger et J. Thibaut (1951) "Interpersonal communication in small groupes". Journal of Abnormal and Social Psychology, 46, pages 92-100.

4 Lock, E.A. and Schweiger, D.M. (1979), "Participation in decision making : on more look". Research in Organizational Behavior , vol. 1, pages 265-339.

5 Weick, K.E. (1979), "Organizations in the laboratory". In R.I.Monday and R.M. Steers (eds) "Research in organizations : issues and controversies". Santa Monica, CA : Good year.

Tjosvold (1988) [1], Sagie, Elizur et Koslowsky (1989) [2].

3 - Parmi les recherches sur le terrain concernant la prise de décision organisationnelle on peut citer celle de Cyert et March (1963) [3] qui ont élaboré une théorie comportementale de la firme ayant pour ambition d'expliquer les décisions des entreprises à partir de leurs observations. Ce travail s'insère dans la lignée des travaux de Simon pour qui la décision apparaît organisationnelle dans la mesure où l'individu voit sa rationalité limitée et influencée par l'organisation au sein de laquelle la décision se déroule (en interdépendance avec d'autres décisions). Ces trois auteurs, associés-fondateurs de l'Ecole de Carnegie, ont profondément renouvelé la vision que l'on avait des phénomènes organisationnels en publiant plusieurs ouvrages sur les processus des décisions organisationnelles non-structurées [3] [4]. Hormis ces études aujourd'hui classiques, on peut citer celle de Carter (1971) [5] sur le processus décisionnel relatif à l'acquisition de nouvelles technologies dans une firme en Australie, ou encore celle de Dufty et Taylor (1962) [6] sur les processus décisionnels dans une compagnie de transport concernant le transfert d'un certain nombre d'employés après une fusion. Witte (1972) [7] a analysé en RFA, 233 processus décisionnels relatifs à l'acquisition des équipements de traitement d'information. Il a publié plus tard avec Zimmermann (1986) [8] et dix huit autres chercheurs les résultats d'une vaste étude empirique de huit ans sur la prise de décision dans les organisations et les entreprises allemandes afin d'analyser l'anatomie des processus décisionnels, d'éclaircir les objectifs de décision, de déterminer quels types de structures organisationnelles

---

1 D. Tjosvold (1988), "Effects of shared responsability and goal interdependence on controversy and decision-making between departments". The Journal of Social Psychology, 128 (1).

2 A. Sagie ; D. Elizur et M. Koslowsky (1989), "Effects of participation in strategic and tactical decisions and acceptance of planned change". The Journal of Social Psychology, 130 (4), pages 459-465.

3 Cyert, R.M. et March, J.G. (1963), "A behavioral theory of the firme". Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. Traduit en français (processus de décision dans l'entreprise), Dunod 1970.

4 March, J.G. et Herbert A. Simon (1958), "Organizations". New York : Wiley.
Cyert, R.M. ; H.A. Simon et D.B., Trow (1956), "Observations of a business decision". Journal of Business, pages 237-248.

5 E. Carter (1971), "Project evaluations and firm decisions". The Journal of Management Studies, pages 253-279.
Carter, E. (1971), "The behavioral theory of the firm and top level corporate decisions". Administrative Science Quarterly, pages 413-428.

6 Dufty, N.F. et P.M. Taylor (1962) "The implimentation of a decision". Administrative Science Quarterly, pages 110-119.

7 Witte, E. (1972), "Field research on complex decision - making processes - the phase theorem". International Studies of Management and Organization, pages 156-182.

8 E. Witte, et H.J. Zimmermann (1986), "Empirical research on organizational decision - making". Netherlands, Elsevier Sciences Publishers B.V.

soutiennent le processus de prise de décision et d'identifier les systèmes d'information et de communication convenables.

Finalement, Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) [1] ont étudié les processus de 25 décisions stratégiques considérées comme étant non-structurées dans différentes firmes américaines.

Dans le secteur publique, on peut mentionner les recherches de Gore (1956) [2] sur les processus de 33 décisions prises par "Federal Field Office" dans l'Etat de Washington, tandis que Snyder et Paige (1959) [3] ont examiné la décision américaine concernant l'engagement des Etats-Unis dans la guerre de Corée. Finalement, plus récemment, le livre de Janis, I.L. (1989) [4] présente un recueil de ses études de cas sur le processus de mise en oeuvre stratégique dans une gamme très variée d'organisations, comprenant les décisions de politique étrangère par les chefs de gouvernement et leurs consultants, les décisions de politique générale par les dirigeants des firmes publiques, les décisions stratégiques dans les grandes entreprises, dans les hôpitaux et autres organismes de service social.

Presque toutes ces études ont été réalisées dans de grandes organisations où l'analyse fait ressortir la place occupée par les comportements plus habituels et moins raisonnés qui caractérisent l'utilisation des procédures formelles, de même que la place des comportements plus intentionnels et raisonnés dans les prises de décision, grâce à l'adoption des procédures plus informelles. Ces études ont permis de constater que les procédures formelles servaient principalement à réduire l'effort mental, à rendre l'environnement interne plus prévisible et à contrôler à distance les comportements organisationnels en situation de décision. En plus, ces études postulent que l'organisation s'efforce d'intégrer les comportements individuels en déterminant l'environnement psychologique de ses membres, et qu'en contrepartie les individus

---

1 H. Mintzberg ; D. Raisinghani et A. Théorêt (1976), "The structure of un - structured decision processes". Administrative Science Quarterly, vol. 21, pages 246-275.

2 Gore, W.J. (1956), "Administrative decision - making in federal field office", Public Administration Review, pages 281-291.

3 Snyder, R.C. ; G.D. Paige (1958), "The united states decision to resist agression in Korea : the application of an analytical scheme". Administrative Science Quarterly, pages 341-378.

4 Irving L. Janis (1989), "Crucial decisions - leadership in policymaking and crisis management". New York : The Free Press, London : Mc Millan.

doivent accepter de participer et de recevoir l'influence de l'organisation pour y agir en tant que décideurs.

Toutes ces stratégies de recherche ou types de théories nous sont utiles à divers titres, car l'une traite des contraintes organisationnelles d'une prise de décision et des procédures formelles et informelles de comportements organisationnels en situation de décision, l'autre s'intéresse aux processus mentaux de la prise de décision et à l'histoire personnelle du décideur, et la troisième évoque la communication interpersonnelle et l'influence des membres du groupe et de leur jeu de pouvoir sur la prise de décision.

Ces théories nous montrent que la rationalité du décideur est limitée par un ensemble de contraintes psychologiques, organisationnelles, sociales... ou plutôt qu'il existe un autre niveau de rationalité du décideur, et une sorte de métalogique de la décision conditionnée par des systèmes contingents. Ce qui fait qu'une quantité de décisions rationnelles dans l'abstrait sont impossibles en pratique.

Tout d'abord l'homme a des conduites orientées, déterminées par son environnement psychologique. Selon Strategor (1988) [1] les composants du processus psychologique qui président à la décision sont :

"- L'apprentissage : l'être humain observe les conséquences de ses actes et ajuste ceux-ci pour parvenir à ses fins ; il explore, essaie et s'adapte.

- La mémoire : elle permet de stocker des informations et de les réutiliser lorsque se pose un problème similaire à un problème rencontré précédemment.

- L'habitude : elle permet de répondre à des stimuli déjà rencontrés sans avoir recours à la réflexion consciente. Elle a néanmoins une contrepartie, la routine.

- Les déterminants de l'environnement psychologique : il s'agit de comprendre la nature des stimuli qui amorcent le processus décisionnel. Il semble y avoir deux types de mécanismes : un mécanisme de persistance interne à l'individu, qui assure la continuité du comportement une fois qu'il est engagé dans une certaine direction ; un mécanisme de nouveauté qui dirige le

[1] Strategor (1988), "Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise". Paris, Interéditions.

> comportement dans une direction particulière et qui est externe à l'individu". (Stratégor, 1988, page 349).

Mais la prise de décision est conditionnée aussi par l'organisation dans laquelle elle s'insère. Comme l'exprime Francisco Varela, un des spécialistes mondialement connu des sciences cognitives, "l'intelligence ne se définit plus comme la faculté de résoudre un problème mais à celle de pénétrer dans un monde partagé" [1]. La vie des organisations en est un. L'organisation procure des stimuli de caractère général et des directives spécifiques qui orientent le comportement des individus et stimulent leur action dans le sens voulu (par la direction). Elle influence l'individu de plusieurs manières : par ses normes culturelles, ses mythes, ses rites et ses symboles, par la répartition du pouvoir et la division des tâches, par son système de communication et la canalisation d'informations, par ses procédures standards et ses règles informelles, ... L'organisation est une mosaïque de contraintes et de limites auxquelles les individus peuvent échapper mais à un coût matériel, moral et même intellectuel élevé. Il n'existe pas de système ou de sous-système organisationnel qui n'ait pas ses règles spécifiques s'appuyant les unes sur les autres. Comme nous dit M. Crozier (1983) [2],

> "... même dans le cas de grandes entreprises théoriquement parfaitement rationalisées, même sur les marchés les plus ouverts échappant aux contraintes des petits clubs d'initiés, des normes de rationalité s'élaborent qui interdisent des choix qu'une analyse vraiment ouverte recommanderait" (Crozier, 1983, page 37).

Crozier évoque à juste titre que le noeud du problème est dans le jeu du pouvoir dans lequel les acteurs et décideurs sont effectivement engagés.

> "C'est en fonction de ce jeu, ou plutôt de ces jeux très divers que l'on peut comprendre la rationalité de chaque participant et ses limites [.....] Or la médiation d'un jeu de pouvoir transforme complètement les données théoriques de la rationalité. Chaque

---

1 Phrase citée par A. Ch. Martinet dans la préface du livre de J.G. March (1991), "Décisions et organisations", op. cit. page 24.

2 Crozier, Michel (1983), "La rationalité du décideur du point de vue du sociologue". In colloque de Cerisy, sous la direction de Bernard Roy (ed), "La décision, ses disciplines, ses acteurs". Presses Universitaires de Lyon.

problème, même le plus technique, prend un sens différent sous ces types différents de rationalité" (Crozier, 1983, pages 38-39) [1].

Malheureusement, les recherches normatives sur la prise de décision sont dominées par les perspectives rationalistes très étroites qui n'intègrent pas les contraintes que nous venons d'évoquer. Les décisions généralement étudiées sont considérées comme étant programmées et structurées. Les modèles (normatifs) sur les techniques de prise de décision stratégique, par exemple , la planification stratégique, les modèles de la firme, du contrôle de gestion et de l'audit, les modèles mathématiques et informatiques d'aide à la décision, ..., malgré leur utilité évidente [2] , ont été incapables de faire face à la complexité des processus trouvés au niveau des décisions stratégiques sur lesquels très peu d'écrits existent [3] . Les études empiriques sur l'application de ces systèmes de décision font apparaître que, sans que l'on s'en soit aperçu, un ensemble de jeux informels extrêmement contraignants se sont établis au cours des années, qui conditionnent l'élaboration de toutes les décisions [4] . C'est le cadre rationnel du système, à l'intérieur duquel ces jeux de pouvoir se sont établis, qui sape la performance des décisions sortantes. La performance du système passe par le changement profond de la nature du jeu et la destruction de ce cadre rationnel (autrement dit, par une sorte de méta décision avant tout), et non pas en poussant à fond les normes rationnelles d'un contrôle de gestion et en introduisant des techniques réformées, plus sophistiquées et détaillées. On peut se demander si ces normes n'aboutissent pas en fait à privilégier un court terme statique par rapport aux prises de risques nécessaires aux succès à long terme. Puisque la clarté totale n'est pas possible, trop de clarté prématurée et mal placée peut aboutir au dérèglement d'un système. Ces instruments que sont planification, contrôle de gestion, informatique, ..., utilisés à juste titre pour agir, peuvent aussi empêcher de comprendre ce que nous faisons et avoir des effets plus particulièrement néfastes (obscurcissants).

---

1 Crozier, Michel (1983), "La rationalité du décideur du point de vue du sociologue". In colloque de Cerisy, sous la direction de Bernard Roy (ed), "La décision, ses disciplines, ses acteurs". Presses Universitaires de Lyon.

2 Comme nous dit March, J.G. (1991, "Décisions et organisations". ed. Organizations) : l'utilité des méthodes de décisions rationnelles se déduit de deux choses : "premièrement, d'une série de théorèmes qui établissent la supériorité de certaines procédures dans certaines situations, si les situations sont correctement définies et les procédures sont correctement appliquées ; deuxièmement de la volonté des clients de s'assurer les services d'experts en matière de science de la décision" (March J.G., 1991, page 134).

3 Pour une critique de ces modèles voir :
- Simon, H.A. (1976), "Administrative behavior", op. cit. page 26.
- Keen, P.G.W. et Scott Morton, M. (1978), "Decision support systemes : an organization perspective". Reading, M.A. : Addision Wesley.

4 Voir à ce propos : Crozier, M et Friedberg, E. (1977), "L'acteur et le système". Ed. du Seuil.

De tels modèles qui poussent à fond l'anticipation des conséquences de nos tâches décisionnelles convergent curieusement avec les modèles S/R de réflexe conditionné. L'analyse d'un tel système de décision, caractérisé par l'établissement des comportements plus habituels, moins raisonnés et intentionnels, apporte très peu à la capacité de prévoir le comportement humain et son action future. Beaucoup d'experts admettent que ces décisions dites structurées arrivent difficilement à épuiser la grande variété de choix humains qui existe dans chaque situation décisionnelle. Il est vrai que, souvent, les décisions humaines se réfèrent au jugement plutôt qu'aux actions mécaniques, même si les gens ne sont pas face à une situation de choix mais à des événements qui demandent l'évaluation et l'interprétation. Nous dirons avec March que "c'est l'interprétation, non le choix, qui est spécifiquement humaine" (March, 1991, page 13) [1]. Si cela est vrai, la question clef dans l'analyse de décision n'est donc pas les mécanismes de choix mais plutôt, les pratiques cognitives de ce qu'on appelle le processus décisionnel (Weick, 1979) [2].

L'argument théorique (essentiel) avancé ici précise que, le terme "*décision*" nous permet de parler de quelque chose tout à fait complexe et non observable directement : ce sont les processus cognitifs et symboliques par lesquels les acteurs construisent et communiquent les modèles de leurs réalités, les appliquent à des cas différents, et les utilisent pour organiser l'action (Hunt et al., 1989) [3]. C'est précisément sur cette complexité que nous insisterons quand nous évoquerons le terme un peu vague de processus décisionnel. Nous verrons que l'erreur fondamentale commise par les analystes du processus décisionnel consiste à croire que la décision équivaut à la sélection (ou le choix) qui n'est en réalité que le produit final de la décision.

Notre but ici est de proposer un cadre conceptuel qui regroupe les résultats de nos propres études sur la décision d'embauche, que nous considérons comme une décision stratégique non-structurée dans les PME, ainsi que ceux des autres études empiriques sur les processus des décisions stratégiques considérées comme étant non-structurées.

---

1 March, J.G. (1991), op. cit. page 27.

2 Weick, K. (1979), "Cognitive processes in organizations". In Barry M. Stram (ed) "Research in organizational behavior", (vol. 1, pages 41-74), Greenwich, CT : Jai Press.

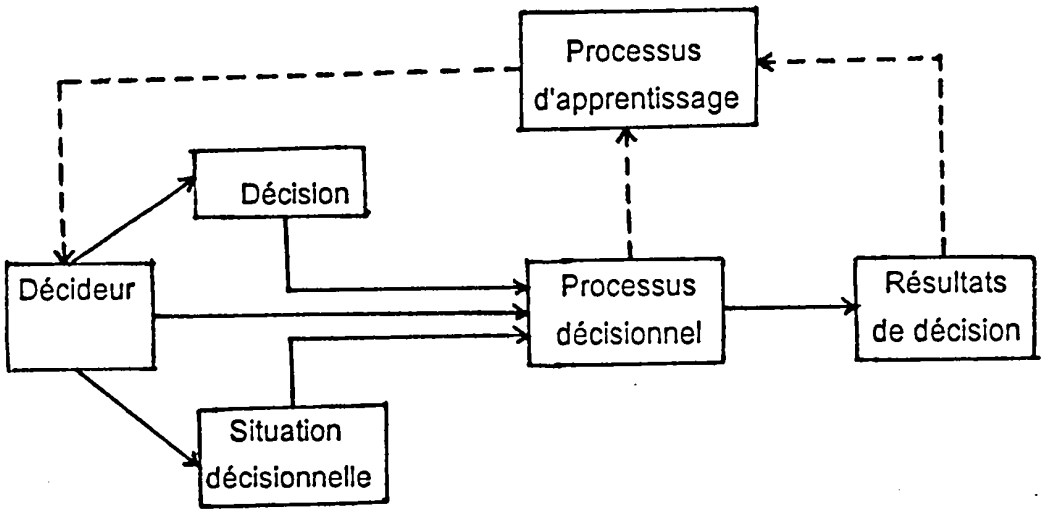
3 Hunt, R.G. ; Krzystofiak, F.J., ... (1989), "Cognitive style and decision making". Organizational Behavior and Human decision Processes, pages 44, 436-453.

Mais avant tout, il faut bien définir ce que signifie la "*décision*", le "*processus décisionnel*", et plus généralement, le mot "*comportement décisionnel*".

SECTION 2

Que signifie la décision ?

Nous avons déjà parlé de la capacité d'adaptation des individus aux différentes situations décisionnelles et des contraintes qui s'opposent à cette adaptation. Les individus s'adaptent à une décision selon la représentation qu'ils s'en font (J.S. Carroll, 1980) [1]. Ils regardent une décision d'une façon conservatrice et en fonction des autres décisions auxquelles ils sont déjà familiarisés [1]. Un modèle schématique et simple de la prise de décision est donc concevable intégrant trois composants indépendants : le décideur, la décision (ou la tâche décisionnelle), la situation décisionnelle. Ces composants sont supposés influencer à la fois le processus décisionnel et les éventuels résultats (out-comes).



[1] John S. Carroll (1980), "Analyzing decision behavior : the magician's audience". In Thomas S. Wallsten (ed) "Cognitive processes in choice and decision behavior". N.J., Hillsdal, 1980.

Dans ce schéma un décideur pourrait être considéré comme une personne apportant à une décision certaines croyances, prédispositions, expériences, habilités et compétences et un style cognitif distinctif (qui constituent une base pour décrire la personnalité du décideur). Une décision est tributaire d'exigences de l'environnement d'un acteur et oriente son attention. Elle pourrait être décrite et définie en fonction de sa structure et/ou de son contenu. La situation décisionnelle fait allusion aux facteurs ou conditions écologiques ou contextuelles, à la fois conceptuelle et circonstancielle, dans lesquelles le décideur et la décision sont insérés. Dans une décision d'embauche, on peut dénommer parmi les facteurs situationnels, la pression du temps, l'importance de la décision à prendre, la nature du poste à occuper, ... Nous définissons le processus décisionnel comme un déploiement de stratégies cognitives implicites et d'événements comportementaux explicites répartis entre plusieurs stades préliminaires et culminants de la sélection de réponses.

D'après ces définitions, nous pouvons considérer la décision comme étant un engagement spécifique sur une action, et le processus de décision comme une série d'actions - influencées par certains facteurs dynamiques - qui commencent par l'identification de stimuli qui les déclenchent et finissent par un engagement spécifique sur une action. Finalement, dans le schéma ci-dessus, les résultats de décision entourent la performance post-décisionnelle. Dans la littérature spécialisée anglo-saxonne, il existe deux termes pour désigner les résultats de décision : "*décision outputs*" et "*décision outcomes*". Ces deux termes correspondent aux activités et aux tâches post-décisionnelles mais ont des significations différentes. "*Décision output*" fait allusion à des résultats tangibles du processus décisionnel après l'actualisation définitive de la décision. "*Décision outcome*" est une sorte de feed-back sur la prise de décision et ses résultats. Ce mécanisme de feed-back se porte sur la performance d'une décision prise et son évaluation, et peut déclencher les processus d'apprentissage, de regret, d'éveil et de réduction de la dissonance. Par exemple, dans une décision d'embauche, "*décision output*" correspond aux performances et à l'efficacité du candidat recruté, tandis que "*décision outcomes*" concerne le processus d'apprentissage qui permet au décideur d'établir des nouveaux critères et indices qui, à leur tour, le rendent capable de mieux prévoir les conséquence de ses décisions futures et de structurer un peu plus ses prochaines décisions.

Nous tenons à souligner que toutes les définitions fournies dans cette section seront développées dans les pages qui suivent.

SECTION 3

Que signifie le comportement décisionnel ?

Dans la littérature spécialisée, le comportement décisionnel fait allusion aux tâches cognitives effectuées et aux activités organisationnelles déployées pour mener une décision - dès l'identification de stimuli jusqu'à l'actualisation définitive de l'action finale.

Certains analystes comme Corbin (1980) [1] ont considéré le comportement d'avant choix comme étant le plus important à étudier : cela veut dire, reconnaître qu'un choix existe, déterminer quand et comment décider, quand chercher davantage d'informations ou d'options, et quand ne pas décider. D'autres théoriciens de décision comme Einborn (1980) [2] ont démontré que les comportements post-décisionnels sont d'une importance cruciale : "... ils constituent une expérience en matière de décisions et de leurs résultats qui affectent ou n'affectent pas nos futures prises de décisions". Bahl et Hunt, (1984) [3] distinguent trois périodes principales de prise de décision : 1 - La période pré-décisionnelle, 2 - La période décisionnelle, 3 - La période post-décisionnelle.

La période décisionnelle commence avec la présentation du choix qui est le résultat d'un processus antérieur "d'évocation" (processus prédécisionnel). La présentation initiale du choix est liée à la décision à travers certains processus de choix (redéfinition et sélection).

Ce modèle traite la présentation du choix, la redéfinition et la sélection comme des étapes distinctes d'une période de décision (voir la fig. ci-dessous, retiré de l'article cité

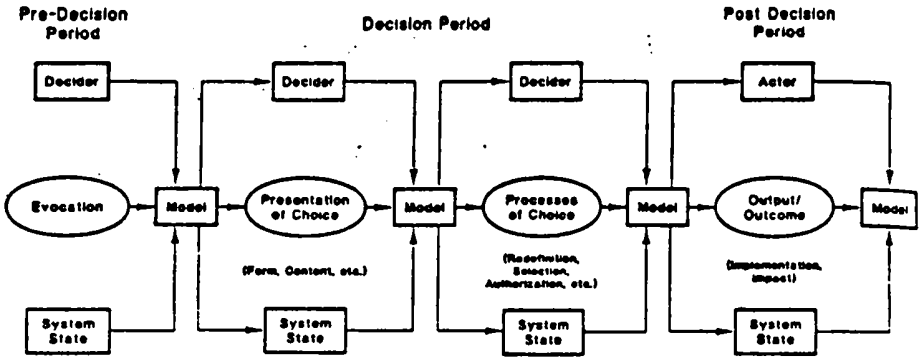
---

1 Ruth M. Corbin (1980), "Decisions that might not get made". In Thomas S. Wallsten (ed), "Cognitive processes in choice and decision behavior". New Jersey, Hillsdal, 1980.

2 Einborn, Hillel J. (1980), "Learning from experience and suboptimal rules in decision making". In Thomas S. Wallsten (ed), "Cognitive processes in choice and decision behavior". New Jersey, Hillsdal, 1980.

3 Bahl, H.C. et Hunt, R.G. (1984), "A framework for systems analysis for decision support systems". Information and Management, 7, pages 121-123.

en référence) [1].



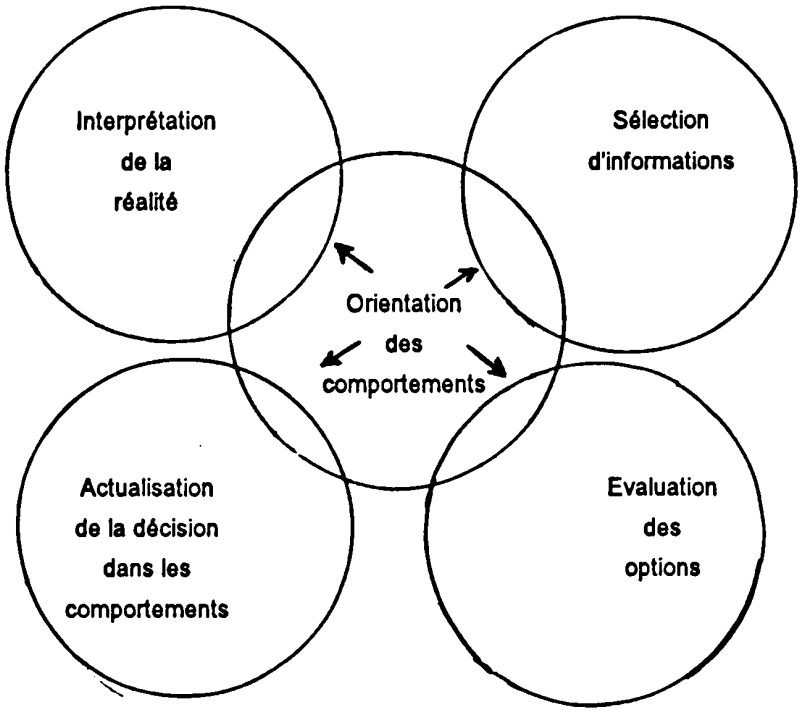
L'attention est surtout portée sur les processus décisionnels qui sont préliminaires à la sélection ; c'est-à-dire, a) sur la définition de la situation en forme d'une présentation de choix et b) sur la suite immédiate de cette étape dans la période décisionnelle, notamment sur les processus de choix. Les périodes pré-décisionnelles et post-décisionnelles sont d'une importance mineure aux yeux de Bahl et Hunt.

Micheline Des Rosiers (1986) [2] a reconnu que plusieurs types de tâches différentes sont nécessaires à une prise de décision individuelle, Celles qui apparaissent les plus importantes sont au nombre de cinq, représentées à la fig. 1 par des cercles illustrant les liens qui existent entre elles.

---

1 Bahl, H.C. et Hunt, R.G. (1984), "A framwork for systems analysis for decision support systems". Information and management, 7, pages 121-123.

2 Micheline Des Rosiers (1986), "La prise de décision individuelle". In Ch. Benabou et H. Abravanel (ed), "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". 1986, Québec, ed : Gaétan Morin.



Les deux tâches présentées dans la partie supérieure du dessin portent sur l'interprétation de la réalité et la sélection d'informations : elles sont effectuées à différents moments de la prise de décision pour comprendre la situation donnée et rechercher des moyens d'action. La première porte sur la sélection d'informations déjà accumulées en mémoire sous forme de prototypes (ou d'idées), tandis que la deuxième tâche se concentre sur la recherche d'informations à l'extérieur de l'individu. La troisième tâche, appelée "*orientation*", est placée au centre du dessin parce que c'est elle qui oriente les comportements adoptés pour exécuter les quatre autres tâches.

L'orientation donnée aux comportements est une tâche centrale et donc très importante, étroitement reliée aux aspects affectifs de la prise de décision. C'est elle qui reflète les préférences et les valeurs du décideur et qui fournit la base d'énergie investie dans la prise de décision et dans l'action. Les deux dernières tâches concernent l'évaluation des options retenues pour la décision et l'actualisation qui permet de rendre effective la décision prise.

D'après Des Rosiers,

> "... des recherches empiriques ont démontré que diverses heuristiques étaient nécessaires pour accomplir chacune de ces tâches. Par "*heuristiques*", on entend des méthodes ou des guides de comportement qui simplifient la tâche à accomplir mais

> n'en assurent pas pour autant le succès. Ce sont donc des guides efficaces mais non infaillibles. Leur utilisation possède des limites qui peuvent affecter la qualité des décisions prises et qui peuvent aussi entraîner des erreurs plus ou moins importantes selon le cas" (M. Des Rosiers, 1986, page 279) [1].

Des Rosiers nous explique plus loin que,

> "... les méthodes et les heuristiques utilisées dans les tâches décisionnelles ne sont pas reconnues par la démarche analytique. Selon cette démarche, les objectifs doivent être définis à partir de la réflexion et doivent par conséquent précéder l'action pour répondre aux exigences de la rationalité. Dans la pratique cependant, l'action et les expériences vécues sont souvent utilisées pour définir l'orientation à donner aux comportements, renversant ainsi la logique proposée. Ces méthodes (ou heuristiques) sont souvent qualifiées d'irrationnelles. Ce jugement résulte du fait qu'on considère la logique linéaire comme étant le seul guide ou le seul modèle adéquate de comportement. Cependant, si on utilise une autre logique, soit celle de l'action, les comportements observés apparaissent comme des guides d'actions utiles et efficaces" (M. Des Rosiers, 1986, page 285).

Cette logique a été confirmée par beaucoup d'autre théoriciens décisionnels comme par exemple March, J.G. qui affirme que, pour lui, il semble parfaitement évident que la description qui postule que les objectifs arrivent toujours avant l'action est fréquemment et radicalement fausse [2]. Le comportement du choix de l'homme est, au moins, autant un processus pour découvrir des objectifs qu'un processus pour agir sur eux [2].

Ainsi certain nombre de modèles ont été déjà avancés pour décrire le comportement décisionnel en fonction de son processus et de ses différentes phases de prise de décision. Depuis John Dewey [3] qui a proposé en 1910 ses cinq phases de pensée réfléchie, plusieurs autres modèles ont été proposés évoquant ainsi un nombre de

---

1 M. Des Rosiers (1986), op. cit. page 43.

2 Phrase citée par J. Hauschildt, (1986, "Goals and problem - solving in innovative decisions"), in E. Witte et H.J. Zimmermann (eds) "Empirical research on organizational decision - making". North-Holland, Elsevier Science Publishers B.V., 1986.

3 Dewey, John (1933), "How we think". New ed., Boston : D.C. Hearth.
Le modèle de Dewey comporte cinq phases : 1) Suggestion, où l'esprit bondit sur une solution possible ; 2) Intellectualisation de la difficulté sentie en problème ou en question ; 3) développement des hypothèses ; 4) raisonnement ou élaboration mentale de ces hypothèses ; 5) analyse (ou examen) des hypothèses.

phases allant de trois à huit ou même plus [1] . Le plus connu est peut-être la trichotomie de Simon (1965) [2]: Intelligence, Conception, Sélection (intelligence, design, choice).

Finalement, dans sa recherche Witte (1972) [3] a émis le théorème de phase essayant de savoir si les phases distinctes existent et si elles suivent une séquence simple (dans l'ordre successif) comme ce qui avait été suggéré dans la plupart des études précédentes. Il a trouvé que les processus décisionnels comportent différentes opérations ayant lieu à différents moment temporels. La séquence de plusieurs phases, quoi qu'il en soit, de la reconnaissance du problème au recueil d'informations, du développement des options à l'évaluation des options au choix final, n'a pas résisté à son examen.

Witte a trouvé que le processus décisionnel comprend une pluralité de sous-décisions, et quand il a examiné le théorème de phase en terme de sous-décisions, il n'a trouvé aucun support en faveur de la séquence des phases et il a finalement conclu :

> "... nous croyons que les êtres humains ne peuvent pas recueillir l'information sans développer, d'une certaine manière simultanément, les options. Ils ne peuvent pas s'empêcher d'évaluer immédiatement les alternatives (options), et ce faisant, ils sont forcés de décider. C'est un ensemble d'opérations et la succession de ces opérations après un certain temps constitue la totalité du processus décisionnel" (Witte, 1972, page 180) [4] .

Le modèle que nous proposons est en accord avec les conclusions de Witte. Nous trouvons logique de distinguer les différentes phases du processus de décision d'embauche mais non pas de postuler une relation simple et séquentielle entre eux. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.

---

1 Ruth M. Corbin (1980), op. cit. page 42 : Corbin distingue trois phases cognitives généralement évoquées par la littérature sur les processus cognitifs de choix : 1) Processus d'alerte ; 2) Processus d'exploration ; 3) Processus d'analyse. Malgré la divergence sur les normes et le nombre des étapes parmi les analystes, Corbin nous donne un modèle standard de prise de décision avancé par la plupart des chercheurs comprenant cinq étapes : 1) Clarification du problème ; 2) Collecte d'informations ; 3) Délibération ; 4) Moment du choix ; 5) Comportement post-décisionnel.

2 Herbert A. Simon (1965), "The shape of automation". New York : Harper and Row.

3 Witte, Eberhard (1972), "Field research on complex decision - making processes - the phase theorem". International Studies of Management and Organization, pages 156-182.

4 Witte, Eberhard (1972) "Field research on complex decision - making processes - the phase theorem". International Studies of Management and Organization, pages 156-182.

CHAPITRE III

LA DECISION D'EMBAUCHE

SECTION 1

Décision d'embauche en tant que décision stratégique non structurée dans les PME

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est impératif de noter que la décision d'embauche est considérée, tout au long de ce travail de recherche, comme une décision stratégique non structurée dans les PME. Il nous semble donc indispensable de bien développer la portée et les limites de la vision que nous avons de la décision d'embauche dans les PME.

- **Décision d'embauche comme une décision stratégique dans les PME :**

Cette comparaison nous amène à définir le terme "décision stratégique". Les propositions concernant la classification des décisions sont multiples. l'une d'elles, longtemps très en vogue, est celle que formula Ansoff dans les années soixante (Ansoff, 1965) [1]. Il a distingué trois types de décisions : stratégiques, administratives et opérationnelles (pages 15-17) [1].

Les décisions stratégiques portaient essentiellement sur les affaires non plus internes, mais extérieures de la firme, et plus principalement sur le choix des produits et des marchés.

Les décisions administratives consistaient d'une part à organiser les structures (autorités - responsabilités, flux de travail et d'information, canaux de communications), d'autre part, à assurer l'acquisition et le développement de ressources en matières premières, en personnel et en équipement.

---

[1] H. Igor Ansoff (1965), "Corporate Strategy". Mc Graw-hill, traduit en français en 1968, "stratégie du développement de l'entreprise". Hom et tech.

Les décisions opérationnelles, enfin, répondaient à un but précis : optimiser le processus de transformation des ressources précédentes, en vue d'obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit. Appartenaient à cette catégorie la fixation des tarifs, la promotion des ventes, la détermination des programmes de production et de niveau de stocks, la répartition des fonds entre la recherche, le Marketing, ...

Ansoff a postulé ensuite que les trois catégories de décisions, bien que distinctes, étaient interdépendantes et complémentaires.

Malgré l'intérêt évident de cette classification dans les années soixante en ce qui concerne l'importance que revêtait la considération de l'environnement, elle semble maintenant insuffisante pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'analyse stratégique ne peut être orientée uniquement vers l'environnement. L'expérience a montré que la sous-estimation du rôle des potentialités internes de l'entreprise (ex : ressources humaines) entraînait de graves erreurs. Ensuite, la distinction très nette établie entre décision stratégique et décision administrative - même si Ansoff souligne l'interdépendance entre les deux - n'est guère convaincante. Selon J.G. Mérigot et A. Labourdette (1980, page 5) [1], "la définition d'une stratégie est, en effet, inséparable de l'analyse du travail, de l'autorité, des communications". Finalement, on ne peut pas limiter les relations directes avec l'extérieur au seul niveau stratégique, alors que beaucoup de décisions opérationnelles sont portées directement sur le milieu ambiant (ex : mise au point des techniques publicitaires, de réseaux commerciaux, ...).

D'autres auteurs ont séparé les décisions en deux catégories : d'un côté, les décisions stratégiques, de l'autre, les décisions tactiques.

Les premières spécifieraient les actions globales respectant les normes adoptées, orientées vers le long terme, dont le choix n'est pas déterminé par une simple extrapolation du présent, mais effectué en fonction des mutations affectant le futur. Bien entendu, elles résulteraient d'une démarche consciente et vigilante des dirigeants. Ainsi, les erreurs commises pourraient entraîner des conséquences catastrophiques dans un environnement turbulent.

---

[1] J.G. Merigot et A.Z. Labourdette (1980), "Eléments de gestion stratégique des entreprises". Editions Cujas.

Les décisions tactiques seraient, quant à elles, tournées vers le court terme. Elles contribueraient à la réalisation d'objectifs partiels spécifiques à tel ou tel service et pourraient être prises à des niveaux inférieurs de la hiérarchie avec une démarche plus simple et des moyens moins importants.

Cette distinction a le mérite de la clarté, mais la dichotomie vigilante, long terme - simple, court terme est délicate à opérer car la portée et la complexité de la démarche adoptée varient selon les firmes et les circonstances. En réalité, le problème n'est pas tellement un problème d'horizon temporel. C'est surtout une question d'attitude au cours du processus de décision. Il est très important de signaler que le fait qu'une décision soit stratégique n'implique pas forcément, de la part du décideur, le recours aux modes analytiques et vigilants de résolution du problème. I.L. Janis dans son livre remarquable, "crucial décisions" [1], a identifié deux types de démarches de résolution de problème au niveau stratégique : 1) la stratégie simpliste ; 2) la stratégie vigilante de résolution du problème.

A propos du 1er type de stratégie, Janis nous expose que, pendant trente années de travail sur le terrain et d'interviews avec les dirigeants des grandes entreprises et d'institutions publiques, ainsi qu'avec les chefs des gouvernements, dans cinq pays : les Etats Unis, l'Angleterre, l'Australie, la Norvège et la Hollande, il les entendait sans cesse répéter que, d'après leurs expériences, pour prendre une décision importante, il ne faut absolument pas suivre ce que disent les manuels sur l'approche systématique et rationnelle. Au contraire, leurs décisions ne se fondaient que sur des stratégies simplistes pour arriver à des solutions satisfaisantes. Les raisons souvent évoquées étaient, les limites du temps, le manque de connaissance approfondie du contexte de décision, les pressions sociales, le stress émotionnel, et d'autres contraintes relatives à une prise de décision importante (I.L. Janis, 1989, pages 27-28). [1].

En ce qui concerne le 2ème type de stratégie, Janis nous dit que, lorsque l'enjeu est grave et l'importance de la décision à prendre est très élevée, et, pour utiliser ses propres mots, quant il s'agit d'une "décision stratégique cruciale", les décideurs mettent en place une approche qui ressemble plutôt à la forme analytique de résolution du problème développé dans les livres de sciences de gestion. En effet, dans certains manuels d'aide à la prise de décision les auteurs recommandent les procédures et les modèles mathématiques et statistiques des choix rationnels, et dans d'autres ouvrages

[1] I.L. Janis (1989), option citée page 34.

les auteurs encouragent plutôt les évaluations qualitatives (Janis, I.L., 1989, pages 89-90) [1].

L'originalité de la thèse de Janis ne réside par dans le fait que les décideurs, face aux décisions moins importantes, adoptent des stratégies simplistes avec des règles (ou des heuristiques) simples et évitent une démarche plus vigilante. Son postulat essentiel concerne le fait que les décideurs, même en face d'une décision importante (ou d'une crise grave) n'adoptent une stratégie vigilante que lorsqu'ils jugent ou perçoivent consciemment ou intuitivement toutes les contraintes (cognitives, sociales et affiliatives, égocentriques, organisationnelles, ...) comme étant suffisamment maniables.

Ainsi un décideur qui trouve qu'une contrainte quelconque est très difficile à manier et que de la traiter est plus important que de trouver une solution de haute qualité, adopte une stratégie simpliste (Janis, 1989, page 140). Par conséquent, le manque de temps, la pression sociale ou d'autres contraintes pourraient très bien conduire le décideur à choisir une démarche simpliste de résolution de problème. Selon Janis la personnalité du décideur (son style cognitif, ses valeurs, ses préférences, ...) est un facteur important déterminant l'adoption de l'une des deux stratégies [2].

Il est donc absurde de qualifier une décision de stratégique, d'une manière abstraite, sans considérer le contexte dans lequel ladite décision se place. Par conséquent, en utilisant le terme stratégique nous ne voulons pas dire que la décision d'embauche est une décision stratégique par définition, mais tout simplement que les décisions étudiées avaient un caractère stratégique dans les PME observées. Ici, le terme stratégique veut dire, tout simplement, important en ce qui concerne les actions à entreprendre, les ressources à engager (et non pas les actions entreprises et les ressources engagées), les priorités à donner, et les résultats espérés. Ainsi, le recrutement d'une femme de ménage dans une entreprise de cinq cent salariés n'a évidemment pas la même importance que l'embauche d'une femme de ménage dans un petit hôtel puisque, dans le dernier cas, la solution envisagée influence directement l'image, la performance et la compétitivité de l'entreprise en question.

---

1 I.L. Janis (1989), option citée page 34.

2 Nous verrons dans le chapitre VI que les décisions (stratégiques) d'embauche sont prises par les acteurs d'une façon aussi bien vigilantes que simplistes.

L'embauche stratégique [1] est en quelque sorte un domaine réservé aux dirigeants des PME et séparé des autres décisions courantes de la gestion du personnel [2]. Comme dit H. Mahé (1985), les dirigeants conçoivent le recrutement plutôt comme une décision stratégique qu'ils séparent de la gestion du personnel (H. Mahé, 1985, page 8) [2]. De ce fait, la décision d'embauche est très liée à la personnalité du chef d'entreprise et le processus décisionnel (ou une grande partie de ce processus) ne se déroule que - dans la plupart des cas - dans sa tête sans aucun recours aux procédures formelles de prise de décision. C'est pourquoi nous postulons que la décision d'embauche a un caractère non structuré dans les PME.

*** Décision d'embauche en tant que décision non structurée dans les PME :**

Nous avons qualifié la décision d'embauche dans les PME de décision non structurée. Le terme non structurée fait référence aux processus décisionnels qui ne se sont pas (encore) déroulés d'une manière identique, et pour lesquels il n'existe pas, dans l'entreprise, un nombre explicite de réponses ordonnées et prédéterminées. Nous savons que dans certaines entreprises (souvent de taille moyenne - supérieure) un effort est déployé pour structurer (même en partie) la décision d'embauche, standardiser les comportements, et formaliser la procédure de prise de décision (ou certaines des activités décisionnelles). Il est aussi évident que chaque décision d'embauche déclenche un processus d'apprentissage qui est utilisé à son tour pour structurer un peu plus dans l'entreprise les futures décisions d'embauche. Mais, vu l'infinie variété des situations décisionnelles et le nombre illimité des facteurs et des contraintes qui s'interposent, cette structuration n'est jamais accomplie parfaitement. Il reste toujours une marge pour l'adoption de procédures informelles et une grande place pour les comportements plus intentionnels. Ceci est encore plus vrai pour les entreprises de petite taille où très peu d'efforts sont employés pour structurer les décisions d'embauche.

La décision d'embauche pourrait être considérée comme une décision individuelle dans les PME, dans le sens où elle est prise dans la majorité des cas par une seule personne traitant avec ses contraintes cognitives, émotionnelles, égocentriques, ... mais aussi comme une décision organisationnelle dans la mesure où elle est soumise à toutes les contraintes organisationnelles, sociales, affiliatives, ... qui conditionnent son

---

1 Par l'utilisation de ce terme nous désignons les embauches qui ont un caractère stratégique.

2 H. Mahé de Boislandelle (1985), "La pratique de la gestion du personnel dans les PME". Cahier de Recherche, IAE de Montpellier.

déroulement [1]. C'est une décision à la fois individuelle et organisationnelle qui demande une attention particulière sur certains points souvent négligés par d'autres études empiriques :

1. On connaît encore mal la façon dont les décisions s'enchaînent dans le temps et la manière dont elles s'influencent mutuellement.

2. Les situations complexes, à cause de leur nature multidimensionnelle (ex : dimension formelle/informelle, ou analytique/intuitive, ...), n'ont pratiquement pas été étudiées au plan individuel.

3. Du côté du décideur, la question essentielle est de savoir quelles sont les caractéristiques personnelle qui influencent le plus la démarche décisionnelle et quelles sont les caractéristiques qui différencient les décideurs efficaces des autres décideurs. Est-ce que ce sont les aspects préférentiels de la personnalité du décideur et ses croyances ou ses aspects cognitifs et son style de résolution du problème qui sont déterminants ?

4. Les recherches ont pratiquement ignoré la place des interactions sociales et du pouvoir dans la prise de décision individuelle. Ces dimensions plus sociales des comportements décisionnels sont toutefois au centre des études sur les processus décisionnels dans les organisations ou plutôt les processus des décisions organisationnelles.

Pour répondre aux exigences d'une recherche empirique qui se donne comme objectif l'étude comportementale de la décision d'embauche des dirigeants des PME et de ses déterminants, il nous faut une méthode efficace qui prenne en considération le dynamisme de tous les facteurs internes et externes intervenant tout au long du processus décisionnel, une méthode qui ne laisse aucune place aux situations, aux tâches cognitives, et aux différentes phases de ce processus décisionnel pouvant rester non observées, et finalement, une méthode qui écarte tous les dangers qui font qu'une observation aussi subtile que celle concernant le comportement décisionnel ne se

---

[1] Voir à propos des décisions stratégiques non structurées, Simon H.A. (1957, option citée page 26). Voir aussi I.L. Janis (1989, option citée page 34) et son modèle de contraintes.

déroule pas d'une manière satisfaisante et soit vouée à la déroute et à l'échec. C'est à la description de cette méthode que nous consacrons la prochaine section.

SECTION 2

Méthode d'analyse de la décision d'embauche ou d'une décision stratégique non structurée

En tant qu'activité intellectuelle, la prise de décision repose sur les mécanismes opératoires de la raison qui ne sont observables qu'indirectement à travers leurs expressions comportementales. Ainsi, il est souvent difficile de différencier la réflexion de l'action et de connaître ce qui est plus spécifique au processus de la décision d'embauche. Ce processus peut varier par exemple, selon le type d'entreprise, le type de situation donnée, et selon la connaissance que les intervenants possèdent du sujet en cause (du problème), leur représentation, leur préférence et croyance, et finalement leur style cognitif. Toutes ces variables et tant d'autres rendent complexe la compréhension du processus de la décision d'embauche et nous obligent à adopter une méthode d'analyse qui, comme nous l'avons dit précédemment, ne laisse aucune place aux situations et aux comportements pouvant rester non observés, et qui écarte tous les dangers de déroute et de mauvaise représentation, et finalement, qui décèle aux mieux les facteurs dynamiques influençant la prise de décision.

Nous pensons que dans l'étude comportementale des décisions stratégiques en générale, et dans l'analyse du processus de la décision d'embauche en particulier, il existe un certain nombre de dangers qui font que l'analyste n'arrive pas toujours à déceler d'une manière satisfaisante les subtiles façons dont les opérations mentales - non observables directement et exécutées de façon plus ou moins consciente - se déroulent. On peut décrire ces dangers de la manière suivante :

1 - le danger d'être sur la mauvaise voie (être désorienté et mal dirigé) : le décideur peut se comporter (ou attirer notre attention sur un certain nombre de ses comportements) d'une manière que nous attendons conventionnellement, et nous cacher

inconsciemment sa vraie démarche. Il nous sera donc impossible de déceler les phases importantes de son processus de décision. Par exemple, l'importance attribuée à la sélection désoriente quelque peu l'analyste, tout simplement parce que le décideur, lui-même, veut donner plus de poids à cette phase, ou encore parce que c'est la seule phase observable (et la dernière) dans le processus décisionnel. Malheureusement, l'erreur fondamentale commise par un certain nombre d'analystes consiste à assimiler acte de sélection et décision. Nous sommes presque tous mal dirigés par l'importance de cette phase de choix dans le processus décisionnel alors que le choix n'est que le produit final de la décision, et peut-être de moindre importance.

2 - Le deuxième danger concerne la représentation de la réalité par l'analyste, car celui-ci pourrait être piégé par sa propre représentation de la tâche décisionnelle (ou de la décision). En croyant que nous comprenons la tâche décisionnelle assez bien, nous essayons d'en abstraire tous ses traits critiques en laboratoire (ou dans d'autres situations artificielles). Mais comme l'ont montré Ebbesen et Konecni (1980) [1], puisque la décision est souvent définie par son contenu plutôt que par sa structure (définition basée souvent sur quelques indices acceptables et préétablis, sélectionnés et traités par l'expérimentateur), nos simulations en laboratoire (ou même sur le terrain) peuvent être sensiblement différentes des décisions prises dans des situations réelles. La présentation de la tâche décisionnelle de cette manière pourrait influencer la représentation qu'a le décideur de la décision à prendre (ce qui serait peut-être différent de notre propre représentation). Il pourrait ainsi dévaloriser certaines parties cruciales du processus décisionnel sans que personne (ni le décideur, ni l'analyste) ne s'en rende compte. Cette mauvaise représentation de la décision (ou du problème à résoudre) pourrait aussi influencer l'usage des règles décisionnelles ou des heuristiques qui correspond aux aspects apparents de la décision plutôt qu'à sa structure.

Dans les situations réelles de prise de décision, c'est seulement lorsque nous parvenons à comprendre la représentation de la décision (ou du problème) par le décideur que nous ne confondons plus le contenu et la structure du problème (la tâche décisionnelle

---

[1] B. Ebbesen et Vladimir J. Konecni (1980), "On the external validity of decision making research : what do we know about decisions in the real world ? "In Thomas S. Wallsten (ed), "Cognitive processes in choice and decision behavior". New Jersey, Hillsdal.

et son processus) [1].

3 - Finalement, le troisième danger réside dans le fait que l'observateur est mal placé pour voir tous les détails (exemple : les vraies motivations, intentions, ...) qui déterminent la décision. En croyant appliquer la méthode la plus appropriée dans l'analyse de processus décisionnel, nous ne pouvons pas réaliser que les vraies motivations et intentions du décideur nous sont cachées (inconsciemment ou d'une manière consciente). Par exemple, malgré notre conviction sur ses intentions d'embauche, il peut être plutôt motivé pour ne pas embaucher. Pour nous dérouter et pour ne pas aboutir à l'embauche, il peut éterniser le processus décisionnel de multiples façons. A titre d'exemple, il peut essayer de chercher davantage d'informations, détecter d'autres options, délibérer le plus longtemps possible pour l'évaluation des options, ... et ainsi provoquer le statu-quo dû, apparemment, à son conservatisme qui exige l'ambiguïté et l'incertitude les moins grandes possibles, mais dont les vraies motivations se trouvent ailleurs et souvent cachées à nos yeux.

R. Corbin (1980) [2] nous explique que le choix ne peut être étudié que dans la mesure où la motivation de prise de décision existe. Dans le cas contraire, malgré l'existence du problème et/ou de solutions convenables, on pourrait avoir d'autres motivations pour ne pas décider. Nous pouvons alors observer trois types de comportement : refus, retard, inattention.

Ces dangers nous ont amenés à considérer la question de méthode comme la question fondamentale dans l'analyse comportementale de la décision d'embauche. Nous pensons que la méthode la plus appropriée pour étudier les déterminants de la décision d'embauche et son processus, est l'observation systématique du décideur et de sa prise de décision dans des situations réelles. Une nouvelle façon d'observer qui pourrait être analogue à l'observation des mouvements des mains d'un magicien (qui ne sont pas observables à l'oeil nu) par la photographie à grande vitesse (J.S. Carroll, 1980) [3].

---

[1] Par exemple, une décision d'embauche est toujours une décision d'embauche puisque la décision est portée sur l'embauche d'une personne. Mais à partir du moment où nous la définissons comme une décision stratégique, cette définition ne concerne plus le contenu de la décision mais sa structure. Si cette décision est représentée comme une décision de routine par le dirigeant et comme une décision stratégique par l'analyste, ce dernier se trouve en position de mauvaise représentation du problème par rapport au décideur. Par conséquent, l'analyse est vouée inévitablement à l'échec.

[2] Ruth M. Corbin (1980), option citée page 42.

[3] John S. Carroll (1980), op. cit. page 40.

En effet, le vrai danger se cache dans le processus de vérification de nos propres idées sur le comportement décisionnel et sur la décision elle-même. Il ne faut pas oublier que, d'habitude, nos succès dans la prédiction du comportement servent à confirmer nos convictions sur notre modèle, mais que, nos échecs ne sont pas pris assez sérieusement en considération afin de produire des questions fondamentales sur notre théorie. Il faut donc observer par tous les moyens directs ou indirects et d'une façon systématique et continuelle les procédures formelles et les processus informels de prise de décision avec l'intrusion minimale de nos préconceptions. La pertinence de chaque étape et de chaque tâche cognitive identifiée, ainsi que leur processus de développement doivent être appréciés par cette démarche sans a priori. Au lieu d'étudier seulement le processus de choix (qui est observable facilement), il faut étudier le comportement décisionnel du moment où la possibilité d'une décision est identifiée jusqu'à l'étape post-décisionnelle de l'apprentissage, du regret, de la dissonance, ...

En étudiant profondément et d'une manière répétitive le déroulement d'une prise de décision de A à Z, nous pouvons parvenir à regrouper tous les savoirs acquis par le décideur autour d'un schéma général. Ce schéma utilisé par le décideur nous permet de prévoir ses comportements futurs dans des cas identiques de prise de décision. Le décideur pourrait être alors désigné comme quelqu'un qui possède une riche réserve de connaissances organisées autour d'un schéma en ce qui concerne le contexte de la décision. Mais, il pourrait être aussi considéré comme un non-spécialiste qui a seulement une idée générale avec peu de distinction entre les différentes étapes de la décision, et qui possède donc un schéma moins détaillé de prise de décision. Notre tâche en tant qu'analyste décisionnel consiste principalement à représenter cette connaissance et à déterminer comment les schémas spécifiques ont pu surgir suite à des informations provenants des cas spécifiques.

Une fois que le schéma est conçu (et matérialisé), il nous aidera dans l'acquisition, l'usage, et l'intégration des informations complémentaires en provenance des autres cas. En nous basant sur des cas relatifs aux différentes situations de décision, différents types de décideur, ... nous pouvons élargir le champ de validité de notre schéma en intégrant les informations complémentaires et en modifiant, si nécessaire, le schéma déjà conçu.

<u>Le champ d'expérience</u>

Afin de déceler la structure de processus de décision d'embauche nous avons choisi les PME comme champ d'expérience [1]. Par conséquent, nous avons entrepris une vaste étude empirique dans deux entreprises du secteur décoration/travaux d'intérieur, deux entreprises du secteur parfumerie/institut de beauté, et deux entreprises du secteur hôtellerie, employant chacune entre un et dix salariés [2]. Nous avons complété ces expériences par deux enquêtes approfondies auprès d'une entreprise de conseil en informatique et d'une entreprise de conseil en ingénierie employant chacune plus de cinquante employés [2].

Le cadre méthodologique de nos enquêtes et notre intime conviction pour mener un type de recherche dite qualitative ont déjà été traitées au début de cette thèse. Nous allons simplement voir les différentes démarches de recueil d'informations utilisées et les raisons de ces différents recours. Nous pouvons ainsi distinguer trois types d'approches à travers nos expériences de terrain :

1 - Tout d'abord nous avons effectué quatre séjours d'observation participante dans les entreprises de décoration intérieure et dans les instituts de beauté. Etant donné que nous avions participé à la création de ces entreprises, notre position particulière à la tête desdites entreprises et proche de la direction nous facilitait un type d'approche que nous pourrions qualifier "d'introspection anthropologique" [3] . Nous nous trouvions donc, à la fois, en position d'observateur et d'observé, et nous avons essayé d'analyser nos propres expériences subjectives d'embauche et d'en dégager les processus. En tout, sept cas d'embauche ont été étudiés dont cinq concernaient l'embauche des chefs de chantier et des ouvriers qualifiés et deux le recrutement des esthéticiennes qualifiées (C.A.P. d'esthétique).

Il est évident que, pour avoir le maximum d'objectivité, la "*neutralité*" (ou plutôt

---

[1] La définition que nous donnons de notre champ de recherche et par la suite des PME est discutée plus loin à la page 158 . Nous nous contentons ici de définir les PME comme les entreprises dirigées de façon indépendante et personnalisée par un (ou plusieurs) dirigeant propriétaire employant de zéro à cinq cent salariés.

[2] Voir l'annexe n° 1 pour une liste complète des entreprises enquêtées et la durée de chaque enquête.

[3] J.P. Spradley, dans son livre ("Participant observer", New York, Holt, Rinehard et Winston, 1980, page 53 et suivantes), fait mention de l'introspection comme une des six caractéristiques spécifiques d'une recherche anthropologique systématique et organisée. D'après lui, l'introspection, c'est apprendre à se servir de soi-même en tant qu'instrument de recherche ; une fois chaque situation observée et vécue, le chercheur doit faire un effort systématique d'analyse de son propre rôle, sentiments, jugements, impressions ... C'est, nous dit Spradley, l'une des conditions premières (même si fort peu "objective") d'enrichissement du sens des données recueillies.

l'impartialité) de l'observateur qui se prend, lui même et la situation, comme l'objet est indispensable. Nous précisions que, par ce terme, nous ne voulons pas insister sur la réalisation paradigmatique de la neutralité dans l'observation alors que l'observation anthropologique, lorsqu'elle s'arme des règles (même contraignantes) de sa tradition, réalise plus complètement l'idéal de l'analyse systématique opérée dans une situation réelle. Par neutralité, nous faisons allusion à la capacité de l'observateur d'établir d'une façon satisfaisante la combinaison insider-outsider, de se distancer complètement de ses préjugés et de ses connaissances antérieures, d'éviter toutes sortes de préconceptions et d'hypothèses préétablies, et, en un mot, d'appliquer le principe de la table rase. Cela n'a pas été une tâche très difficile car, faisant partie de l'équipe de direction, dégagé de toutes connaissances théoriques concernant le sujet d'étude, et étant investi complètement dans les préoccupations stratégiques et opérationnelles de la vie d'entreprise (y compris dans les problèmes concernant l'embauche), l'observateur était totalement converti en observé. Ce n'est qu'immédiatement après le déroulement de chaque étape de l'expérience que la tâche d'introspection ou plutôt de rétrospection commençait par l'observateur qui, cette fois-ci, avait un regard externe du contexte de l'expérience en tant qu'expérimentateur. Il est donc dans l'événement qui se déroule en tant que participant et hors de cet événement en tant qu'observateur.

2 - Nous avons compléter ces expériences par deux séjours anthropologiques de six mois chacun, dans deux entreprises du secteur hôtellerie, mais cette fois, comme simple employé - réceptionniste. Ces expériences ont donné lieu à l'apprentissage du travail et au partage de la vie au travail et d'autres activités des employés, mais aussi, au partage de portion de vie personnelle. Nous avons questionné très ouvertement les employés sur leurs embauches et la manière dont celles-ci s'étaient déroulées.

En ce qui concerne les directeurs d'hôtel, nous avons pu observé leurs comportements dans quatre cas d'embauche qui concernaient le recrutement des veilleurs de nuit (deux embauches dans chaque hôtel). Dans l'un des hôtels, une relation amicale extra-professionnelle a été établie entre l'observateur et le directeur de l'hôtel qui a beaucoup facilité la tâche observationnelle. En effet, le directeur, ayant été informé de la préparation d'une thèse par son employé s'est montré très coopératif. Dans l'autre hôtel, un autre type de relation s'est établie entre le directeur et son employé (l'observateur) que nous pouvons qualifié de "*pseudo-complémentaire*" [1]. Dans ce cas précis

[1] Il s'agit, selon Watzlawick et al. (option citée page 22), d'accepter l'induction d'autrui et prendre le rôle souhaité (par l'autre), en se conformant aux attentes repérées chez celui-ci.

l'observateur a été contraint de laisser le directeur prendre la position supérieure. Evidemment, dans une telle situation aucune approche directe de recueil d'informations n'est possible (exemple : questions directes sur le processus d'embauche). Il n'était même pas question d'informer le directeur des intentions de l'observateur pour éviter son rejet catégorique, ce qui ne facilitait pas la tâche d'observation.

Une autre particularité de ce type d'observation concernait le fait que les embauches portaient sur des personnes sans objectif de carrière, tandis que dans la première série d'observations, toutes les embauches concernaient les personnes ayant une qualification et un objectif de carrière. Cela nous permettait de déterminer en quoi le processus d'embauche sans objectif de carrière diffère de celui appliqué dans le choix de poste d'avenir, et de vérifier comment les facteurs tels que la nature du poste à occuper, le salaire, ... influencent le dynamisme du processus d'embauche selon chacun des deux types de recrutement mentionnés.

3 - Finalement, pour éviter de nous enfermer exclusivement dans un contexte de prise de décision dite informelle et élargir notre champ d'observation aux situations dites multidimensionnelles, nous avons décidé d'orienter notre attention vers deux moyennes entreprises. Là où certains efforts sont faits pour mettre en place des procédures formelles de prise de décision tout en laissant une marge de manoeuvre parfois très étendue aux mécanismes d'intervention développés par les membres de l'entreprise. Ces règles de décisions standards fixées à partir des expériences du passé (exemple : l'embauche, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, ...) aident à la prise de décision (en fournissant un cadre de référence) mais peuvent également nuire à la créativité ou à la recherche de situations originales. Les raisons de cette orientation complémentaire sont de deux ordres :

a) Les procédures formelles sont des méthodes ou des conduites prescrites dans une entreprise (moyenne ou grande) pour guider et uniformiser la façon de procéder en situation de décision. L'utilisation de telles procédures par les membres d'une entreprise déclenche des comportements plus habituels (de réflexe) et moins raisonnés (moins intentionnels) qui sont très intéressants à étudier et à comparer avec ce qui se passe, souvent d'une façon tout à fait informelle, dans la tête d'une personne.

b) La prise d'une décision stratégique dans une moyenne entreprise (voir moyenne-grande), contrairement à beaucoup d'autres types de décision qui sont souvent sous la responsabilité d'une seule unité organisationnelle (exemple : décision sur l'ouverture d'un compte client, ou la négociation d'un contrat mineur, ...), fait intervenir les autres unités et groupes organisationnels [1]. Par conséquent, l'interdépendance des divers aspects d'une ou plusieurs décisions, la coordination des activités décisionnelles des différentes personnes, les interactions et les conflits intergroupes, ... sont des faits qui n'existent pas dans les petites entreprises artisanales, et qui doivent être pris en compte dans les situations multidimensionnelles.

Les questions typiques que nous nous posions et dont nous essayions de trouver des réponses, dans chaque cas d'observation, étaient les suivantes :

⇒ Quelle était la source du stimulus initial ?

⇒ Est-ce que les stimuli étaient fréquents et intenses ?

⇒ Où et quand le décideur avait recherché les solutions ?

⇒ Est-ce que plusieurs options avaient été proposées par le décideur ou s'était-il contenté de tester les options une à une ?

⇒ Jusqu'à quel point chaque étape ou chaque sous-décision était-elle programmée ?

⇒ Quelles sont les activités extra décisionnelles (ou plutôt métadécisionnelles) qui soutiennent le bon déroulement de la décision d'embauche ?

⇒ Est-ce que les différentes étapes d'une décision d'embauche (ou les différentes sous-décisions) s'enchaînent d'une façon régulière et séquentielle ?

⇒ Quels sont les facteurs indépendants qui influencent le processus de la décision d'embauche ?

.....

.....

---

[1] Il est vrai que, dans une moyenne entreprise de trois cent salariés, l'embauche d'un ingénieur de développement (décision stratégique) fait intervenir le dirigeant et d'autres responsables dans le processus décisionnel tandis que, dans la même entreprise, la femme de ménage est recrutée (décision opérationnelle) par une sous-unité organisationnelle.

Pour répondre à de telles questions, nous avons choisi trois démarches principales :

1 - L'observation très minutieuse du comportement du décideur telle qu'elle a été expliquée à travers les pages précédentes.

2 - L'interview directe et multiple du chef d'entreprise et d'autres intervenants, soit après l'implantation de la décision, soit en s'approchant de son actualisation, de façon à réduire le risque d'oubli ou de déformation de renseignements.

3 - L'analyse des documents existants dans les archives de l'entreprise.

Après chaque intervention (ou chaque embauche) un rapport détaillé et schématisé était établie afin de le comparer, par la suite, avec d'autres rapports provenants des autres cas pour ainsi trouver la structure de base du processus de décision d'embauche, repérer les facteurs influençant ce processus, dégager et vérifier nos hypothèses à travers une tentative de généralisation.

SECTION 3

Caractéristiques des décisions d'embauche

Nous avons déjà caractérisé la décision d'embauche comme une décision stratégique non structurée dans les PME. Nous avons aussi qualifié une décision de stratégique pour sa capacité de mobiliser de multiples ressources organisationnelles, matérielles et humaines, dont la solution envisagée est d'une importance élevée pour la performance de l'entreprise [1]. Ainsi, le recrutement d'une femme de ménage dans une entreprise de trois cent salariés n'a évidemment pas la même importance que l'embauche d'un chef de chantier dans une petite entreprise de quinze salariés. Par contre, l'embauche d'une femme de ménage ou d'un veilleur de nuit pourrait être considérée comme une décision stratégique dans un hôtel, puisque la solution envisagée influence directement l'image, la performance et la compétitivité de l'entreprise en question [2]. Bien que toutes les décisions d'embauche ne soient des décisions stratégiques, les décisions que nous avons étudiés en avaient toutes les caractéristiques.

Hormis les caractéristiques générales déjà mentionnées, la décision d'embauche a d'autres points communs avec les décisions dites stratégiques. Par exemple, notre étude montre qu'elle se définit par sa complexité et par le fait que le décideur démarre souvent avec très peu de connaissances sur le contexte de décision et sur les voies qui le mènent à la solution. Il n'a qu'une idée vague sur la façon dont celle-ci doit être évaluée.

---

1 Nous signalons encore une fois que, malgré sa capacité de mobilisation des ressources, une décision stratégique ne la fait pas systématiquement à cause des contraintes qui s'imposent. C'est ainsi que les décideurs ont recours aux stratégies simplistes dans certains cas, avec beaucoup moins de ressources engagées.

2 Une étude intéressante de Richard J. Wagner et Mark D. Fulford ("Non-career employement decisions and their impact on small business". Journal of Small Business Management, vol 27, n° 3, juillet 1989) nous révèle que le fait que l'embauche d'un employé de carrière (avec un objectif de carrière à long terme) est considérée comme étant une décision plus sérieuse que le recrutement d'une personne sans objectif de carrière, a depuis longtemps changé de signification car ces genres d'emplois touchent aujourd'hui presque toutes les petites entreprises de services et de vente de détail (exemple : les employés de supermarché, de restaurant, de fast-food, les vendeurs, les animateurs, ...). Les auteurs ajoutent que, selon le Bureau de Statistiques de Travail des Etats Unis, pendant la période de 1986-2000, plus de quinze millions nouveaux emplois (70 % de tous les nouveaux emplois) seront crées dans les petites entreprises de service et de vente de détail.

Ce n'est qu'après un certain temps et après avoir regroupé tous les éléments nécessaires à travers un processus discontinu et reproductible que le choix final est possible (un processus s'engageant sur plusieurs étapes et influencé par une foule de facteurs dynamiques). Il ne s'agit pas d'une prise de décision dans l'incertitude où les alternatives sont données même si leurs conséquences ne le sont pas. C'est une prise de décision dans l'ambiguïté où presque rien n'est donné ou déterminé facilement malgré sa simplicité apparente. De nombreux auteurs ont traité l'ambiguïté et la complexité des décisions stratégiques [1]. Selon R. Brooner (1986) la complexité des processus décisionnels peut-être expliquée par l'existence de multiples déterminants et par la conséquence de leurs actions individuelles ou concertées (exemple : multiplicité des objectifs, des options, des informations, des critères d'évaluation, des tâches à accomplir, ...). Cette complexité objective a des effets non négligeables sur la perception subjective de complexité de la part des décideurs. Cette perception de la complexité dépend aussi, selon Bronner, de la personnalité du décideur, de ses caractéristiques cognitives et de ses caractéristiques motivationnelles [2] (R. Bronner, 1986, pages 53-59) [3].

L'effort employé dans les moyennes entreprises pour simplifier les procédures formelles de prise de décision d'embauche, réduire l'effort mental à déployer et standardiser les comportements et les rendre plus prévisibles, ainsi que les stratégies extrêmement simplistes qu'adoptent parfois les dirigeants des PME dans leurs décisions d'embauche, ne veulent pas dire que le processus de la décision d'embauche soit simple dans sa nature et dans sa structure. D'ailleurs, beaucoup d'auteurs sont d'accord sur le fait que cette simplification réduit les chances d'innovation et de reproduction des décisions nouvelles, et limite la qualité des décisions prises (M. Desrosiers, 1986, D. Merunka, 1987) [4]. En plus :

> "Avec l'utilisation répétitive et automatique des procédures prescrites, les processus mentaux s'automatisent eux aussi et les individus deviennent peu conscients non seulement des procédures qu'ils utilisent, mais aussi des effets que ces

---

1 Voir aussi J.G. March (1991), option citée page 31.

2 Selon Bronner, la perception de complexité résulte de la capacité de traitement d'information du décideur. En plus, les décideurs hautement motivés ont une plus faible perception de complexité.

3 R. Bronner (1986), "Perception of complexity in decision-making processes: finding of experimental investigation". In Witte et Zimmermann (eds), option citée page 34.

4 M. DesRosiers (1986), "Définition et analyse des processus de décision dans les entreprises". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds), "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Gaétan Morin ed.
Merunka, D. (1987), "La prise de décision en management". Paris, Vuibert Gestion.

> procédures ont sur leurs comportements. Ils en viennent ainsi à prendre pour acquis leur façon de percevoir la réalité et d'analyser les situations décisionnelles rencontrées, limitant ainsi leurs possibilités ou leurs capacités pour intervenir et modifier le cours des décisions ou des procédures adoptées". (M. DesRosiers, 1986, page 412).

Une autre caractéristique de la décision d'embauche observée dans cette étude concerne sa durée relativement courte en comparaison avec d'autres décisions stratégiques dont certaines vont jusqu'à prendre des années entre le moment de l'identification des stimuli et l'implantation définitive de la décision. Parmi tous les cas étudiés, très peu ont dépassé trois mois et aucun n'a excédé un an. Dans l'unique cas où la durée de la décision a dépassé une année, nous avons pu constaté qu'il s'agissait plutôt d'un comportement de non embauche (ou de non décision). Les raisons qui font que la durée de la décision d'embauche est plus courte que les autres décisions stratégiques nous semblent être liées, entre autres, aux caractères non planifiés de ce type de décision. Nous pouvons donc confirmer que, là où il existe une planification au niveau de variable "*emploi-ressource humaine*", la durée d'une décision d'embauche pourrait même atteindre un an. C'est le cas par exemple de l'embauche qui accompagne une modernisation technologique. Ce type d'embauche (planifiée) peut atteindre plusieurs mois à partir du moment où l'on décide d'acquérir une nouvelle technologie et de recruter du personnel qualifié jusqu'à l'embauche définitive et la période transitoire de formation d'accompagnement.

SECTION 4

La typologie des décisions d'embauche

On peut catégoriser les décisions étudiées ici par deux méthodes :

1 - Catégorisation par les stimuli qui les évoquent,

2 - par leurs solutions.

1 - Les décisions d'embauche peuvent être catégoriser par les stimuli qui les évoquent. A une extrémité se trouvent les "décisions d'opportunité". Celles qui commencent sur une base purement volontaire pour améliorer une situation déjà assurée. Les embauches d'opportunité s'effectuent plutôt dans les entreprises qui augmentent leurs parts de marché ou qui acquièrent une nouvelle technologie et créent des postes supplémentaires. A l'autre extrémité, on distingue "les décisions de crise" où les organisations répondent aux pressions intenses. Ici, une situation sévère demande une action immédiate. Par exemple, le départ imprévu d'un technicien hautement qualifié pourrait mettre l'organisation dans une situation de crise où l'embauche immédiate d'un nouveau technicien est indispensable. Entre ces deux extrémités on peut trouver d'autres cas d'embauche, par exemple, les décisions d'embauche relatives aux résolutions de problèmes spécifiques (exemple : l'embauche d'un expert ou d'un conseiller). Nous les appelons les "décisions de résolution de problème". La pression subie par l'organisation dans ce dernier cas est moins forte que dans le cas précédent. Il est évident que pendant le développement d'une solution, la perception d'un stimulus ainsi que sa nature réelle peuvent évoluer d'une catégorie à l'autre en raison essentiellement a) des actions dirigées par le décideur et b) du retard dans leur application : une embauche d'opportunité ignorée peut apparaître plus tard comme un problème ou même une crise. Un bon gestionnaire pourrait convertir une crise en problème par la recherche active d'une solution temporaire (exemple : remplacer temporairement un départ imprévu qui a provoqué une crise afin de résoudre ultérieurement le problème par une embauche définitive). Mises à part ces transformations réelles et profondes des stimuli, la perception du décideur des stimuli

peut aussi se transformer. Par exemple, celui-ci pourrait utiliser une situation de crise ou un problème comme une opportunité pour embaucher, en procédant tout simplement à une opération de "recadrage" qui aura lieu au niveau de la "métaréalité" où un changement peut se produire alors même que les conditions objectives de la situation échappent au contrôle du décideur (Watzlawick, 1975, page 118) [1]. Nous pouvons mentionner, à titre d'exemple, le cas très récent (mai 1992), d'une soi-disant entreprise de conseil en ingénierie qui cherchait apparemment un ingénieur expérimenté et confirmé pour profiter des opportunités de marché. Mais, il ne s'agissait en réalité que d'une entreprise fictive (un seul bureau et rien d'autre) qui était profondément en difficulté et qui essayait de profiter de la situation de crise de l'emploi pour embaucher des ingénieurs expérimentés en recherche d'emploi ayant un projet d'ouverture commerciale.

Pour en finir avec ce type de classification des stimuli, on peut remarquer que si on ne s'occupe pas d'un problème par une embauche (ou par d'autres démarches), il pourra se transformer en crise. La distinction que nous faisons entre *problème* et crise s'approche de celle faite par Watzlawick et al. (1975) [1] entre *difficulté* et *problème*.

Ici, nous signifierons par problèmes des conditions gênantes que l'on surmonte par quelques actions de bon sens (généralement du type changement "un" d'après Watzlawick) sans avoir nécessairement recours à une technique spéciale de résolution des problèmes. D'après Watzlawick (1975) [1];

> "... plus souvent cette situation vécue, déplaisante mais généralement très répandue n'admettra aucune solution (ici, la solution : embauche) : il s'agira pour la personne aux prises avec elle (ici, chef d'entreprise) de s'en accommoder au moins pendant un certain temps". (Watzlawick et al., 1975, page 56). (Les remarques dans les parenthèses sont de nous).

Nous parlerons de crises pour désigner des impasses, des situations inextricables, des dilemmes insupportables, ... que l'on a créés et fait durer en aggravant des "problèmes". Nous avons déjà avancé l'idée qu'il existe deux façons fondamentales de provoquer une telle aggravation : a) retarder le processus de résolution des problèmes (le processus d'embauche), b) appliquer des actions mal dirigées.

---

[1] Watzlawick, P. ; J. Weakland et R. Fisch (1975), "Changements, Paradoxes et Psychothérapie". Paris, ed. du Seuil.

2 - Les décisions d'embauche pourraient être classées par leur solution [1] . Cette classification comprend quatre types d'embauches :

Dans un premier temps, on peut distinguer les embauches dont les solutions sont entièrement développées dès le commencement du processus. A titre d'exemple, nous pouvons mentionner l'embauche dans laquelle la personne concernée est déjà recommandée par d'autres intervenants (un ami, un collègue, un organisme externe, ...). Nous appelons ces types de solutions, les "solutions entièrement développées". Une telle embauche a, par définition, le processus le plus simple par rapport aux autres types d'embauches (voir une stratégie simpliste).

Deuxièmement, les solutions peuvent se trouver toutes faites, c'est-à-dire entièrement développées dans l'environnement pendant le déroulement du processus décisionnel. Dans ce cas, les candidats se présentent eux-mêmes sans que le décideur fasse aucun effort considérable de recherche de solution. Par exemple, le décideur peut laisser entendre dans l'environnement et dans l'entourage son intention de recruter et ainsi augmenter la chance de voir les candidats se présenter dès qu'ils entendront la nouvelle. Ces solutions sont appelées les "solutions toutes faites". Dans ce cas un minimum d'effort de recherche (même passive) de solutions est nécessaire.

Troisièmement, les "solutions sur mesure" peuvent être développées spécialement pour une embauche précise (exemple : recherche d'une qualification précise). Ici, le décideur doit trouver la solution lui-même au travers d'un effort considérable de recherche tout en engageant beaucoup de ressources matérielles, financières, humaines, ...

Le quatrième type d'embauche concerne les solutions qui sont une combinaison de "solutions toutes faites" et de "solutions sur mesure". Nous les appelons les "solutions modifiées". Dans de telles situations, faute de trouver une "solution sur mesure" convenable, les solutions toutes faites, c'est-à-dire les candidats qui se présentent sont sélectionnés afin de trouver une personne qui, après avoir été formée et adaptée à une situation particulière pendant une période relativement courte (environ trois mois), sera embauchée comme étant une "solution sur mesure". Ce dernier cas est très répandu parmi les PME de haute technologie pour lesquelles une qualification précise est très rarement accessible sur le marché du travail. De toute façon, même si une "solution sur

[1] Cette classification a été proposée aussi par Mintzberg et al. (option citée page 34) pour les décisions stratégiques non structurées.

mesure" est trouvée après un effort long et coûteux de recherche, le salaire demandé n'est souvent pas dans les moyens de ces PME. Elles sont obligées d'avoir recours aux "solutions modifiées" telles que nous les avons décrites.

On pourrait peut-être trouver une troisième méthode pour catégoriser les décisions d'embauche. Il s'agit d'une typologie relative à leur processus de déroulement. Le processus de décision d'embauche est caractériser par de multiples facteurs dynamiques qui l'influencent de différentes manières. Ces facteurs dynamiques sont les traits distinctifs des différents processus de décision d'embauche. Il est rarement possible de trouver deux décisions d'embauche dont les processus soient identiques. Premièrement, parce que les facteurs qui les influencent sont très différents dans leur nature. Deuxièmement, parce qu'un seul facteur pourrait avoir des effets très variés selon les situations et les décisions données. Toutes ces contraintes qui s'interposent font que la catégorisation des décisions d'embauche relative à leurs processus pourrait contenir un nombre infini de types de décision allant d'une décision dont le processus est extrêmement simple à un processus très complexe correspondant à une stratégie d'embauche très vigilante. La tentative de Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) [1] pour présenter une typologie des décisions stratégiques non structurées d'après leurs processus et les appliquer à des cas de figure très variés, allant de l'acquisition d'un avion de ligne dans une entreprise à vocation régionale jusqu'au développement de nouveaux produits électroniques dans une grande entreprise, est à notre avis un peu fantaisiste compte tenu du fait que leur étude est très peu normative et que le caractère non structuré de certains processus, la production continue de stimuli, la remise en cause permanente des résultats de la décision, la grande variété des contraintes et le haut degré d'incertitude liée au problème posé interdisent à l'organisation d'anticiper tous les cas de figure et d'adjoindre un contenu logique complètement déterminé.

---

[1] H. Mintzberg ; D. Raisinghani et A. Théorêt (1976), option citée page 34.

CHAPITRE IV

LA STRUCTURE DE PROCESSUS DE DECISION D'EMBAUCHE DANS LES PME

SECTION 1

Les différentes phases de prise de décision d'embauche

Nous avons pu identifier, à travers nos observations, plusieurs phases dans le processus de décision d'embauche. Mais, et c'est ce qui a déjà été dit, nous ne postulons pas une relation simple et séquentielle entre ces phases. Notre modèle de base (le cadre central) ressemble à la trichotomie de Simon (Intelligence, Conception, Sélection), bien que nous définissions les phases différemment en utilisant comme Mintzberg et al. (1976) [1] les termes, Identification, Développement et Sélection. Nous décrivons ces trois phases de décision d'embauche en terme de sept sous-décisions constituant les différentes décisions qu'on peut prendre pour arriver à la solution. De plus, nous évoquerons l'existence de trois séries de métadécisions qui soutiennent les phases centrales : décisions de contrôle, décisions de communication et décisions politique. Ces métadécisions rendent capable le décideur de trouver sa voie vers la solution dans un environnement influencé par les forces hostiles. Nous postulons aussi l'existence de multiples facteurs dynamiques et contraignants qui influencent le processus décisionnel et qui nous aident à expliquer la relation existente entre les sous-décisions (les tâches décisionnelles centrales) et les métadécisions (les tâches décisionnelles de soutien). Nous parlerons désormais des tâches décisionnelles plutôt que de la tâche décisionnelle (ou de la décision dans son ensemble).

Chacun des éléments de la décision d'embauche va être discuté dans les parties qui suivent, et le traitement infligé par la littérature à chacun d'entre eux va être comparé

---

[1] Bien que notre modèle est très différent dans son contenu de celui de Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976, op. citée page 34) sur le processus des décisions stratégiques non-structurées, il lui ressemble beaucoup dans sa forme apparente. Nous pensons comme eux que la décision d'embauche (ou la décision stratégique non-structurée) est constituée de trois phases comprenant sept tâches centrales et nous postulons aussi l'existence de trois séries de tâches de soutien. Mais notre modèle ne se limite pas seulement au processus de décision. Nous pensons que la mise en oeuvre de la décision, c'est-à-dire l'action proprement dite et l'évaluation a posteriori qu'elle permet, fait partie d'un processus de comportement ou d'action pour lequel le processus de décision n'est qu'un sous-processus. Ainsi, décision et action deviennent inséparables à ce niveau de modélisation et l'accent est mis sur l'apprentissage qui se porte soit, sur l'estimation des conséquences, soit sur la structure de préférence elle-même par une prise en compte de nouveaux critères, de nouvelles contraintes ou une modification de l'importance relative des critères

avec nos propres hypothèses. Nous commencerons par expliquer les phases centrales et les sous-décisions qui les constituent. Et puis, nous évoquerons les métadécisions qui les soutiennent et qui facilitent leur bon déroulement.

A - LA PHASE D'IDENTIFICATION DANS LA DECISION D'EMBAUCHE

Cette phase comprend deux tâches décisionnelles ou deux sous-décisions :

1. La tâche de reconnaissance, dans laquelle les opportunités, les problèmes et les crises sont reconnus et l'activité décisionnelle est déclenchée.

2. La tâche de diagnostic, à travers laquelle le décideur cherche à comprendre les stimuli évocateurs et à déterminer les relations circulaires existantes entre les stimuli et les décideurs, les problèmes et les solutions, les fins et les moyens. C'est à travers cette tâche que les différentes ouvertures possibles sont étudiées.

1. La tâche décisionnelle de reconnaissance

La plupart des décisions d'embauche ne se présentent pas au décideur d'une façon convenable. Les problèmes et les opportunités en particulier doivent être identifiés dans un afflux de données ambiguës et largement verbales reçu par le décideur [1]. Le besoin de décider est souvent senti suite à une différence entre l'information sur une certaine situation réelle et certaines normes (ou standards) espérées [2] . Dans l'étude de ces différences, Pounds (1969) [3] a trouvé que ces normes ou critères sont fondés sur les tendances passées, les tendances prévues (à venir), les normes dans les organisations similaires, les attentes d'autres personnes et les modèles théoriques.

Les décisions de résolution de problème, de crise ou d'opportunité sont plus clairement distinguées dans la tâche de reconnaissance. L'embauche d'opportunité est souvent évoquée par une idée, peut-être un stimulus singulier, bien qu'elle puisse rester endormie dans la tête d'un individu jusqu'à ce qu'il soit en position d'agir. Les

---

[1] Voir à propos des décisions stratégiques, March J.G. (1991, page 231 à 251), "Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambiguës". In J.G. March (ed), op. cit. page 27.

[2] Par exemple l'information sur l'incapacité de l'entreprise à satisfaire les commandes des clients pourrait inciter le dirigeant à embaucher pour atteindre les normes espérées.

[3] Pounds, William F. (1969), "The process of problem finding". Industrial Management Review (Fall) pages 1-19.

embauches de crise sont typiquement déclenchées par un seul stimulus. Elles se présentent soudainement et sans équivoque, et elles ont besoin d'une attention immédiate. Les embauches de résolution de problème exigent typiquement de multiples stimuli. Le décideur souhaite probablement revoir la situation avant d'agir.

Un phénomène intéressant que nous avons observé concernant la tâche de reconnaissance correspond à l'accumulation des stimuli. Un décideur peut être réticent à agir sur un problème pour lequel il ne voit pas de solutions apparentes et efficaces, de même il peut hésiter à utiliser une idée nouvelle qui ne prend pas en considération la résolution d'un problème. En un mot, les problèmes et les opportunités ne sont souvent pas traités individuellement. Mais quand une opportunité intervient et chevauche le problème en question, le décideur est plus motivé à engager une action.

A titre d'exemple, on peut mentionner le cas d'une petite entreprise de décoration d'intérieur et de rénovation. Le dirigeant s'occupait directement de tous ses chantiers malgré le besoin qu'il avait d'un chef de chantier et les problèmes que cela créaient dans l'avancement des travaux, l'organisation des chantiers, ... En dépit de multiples stimuli, le chef ne se décidait pas à embaucher un chef de chantier et se contentait de donner quelques responsabilités supplémentaires aux chefs d'équipes, empêchant de cette façon que le problème se transforme en une véritable crise. Il lui arrivait aussi de refuser quelques chantiers pendant les hautes saisons pour avoir plus de temps. Finalement, l'ouverture d'un nouveau grand chantier l'a convaincu du besoin d'un adjoint pour superviser les travaux. En embauchant, il s'est donc libéré des préoccupations journalières afin de s'occuper davantage de la politique générale, des relations avec les clients, ainsi que de la prospection de nouvelles opportunités.

Qu'est-ce qui détermine le moment d'action ? Selon Mintzberg et al. (1976) [1] le facteur déterminant pourrait être vu comme la relation existante entre l'amplitude cumulative de stimuli évocateurs et le seuil critique d'action du décideur.

L'amplitude de chaque stimulus dépend d'un nombre de facteurs comprenant, l'influence de sa source, l'intérêt du décideur, la validité et la profitabilité perçue d'une action en prise, l'incertitude touchant l'action et la probabilité perçue de l'accomplissement réussi

---

[1] Mintzberg et al. (1976), op. citée page 34.

de la décision. Selon Mintzberg et al. (1976) [1], quand les stimuli sont cumulés, nous attendrions, d'habitude pour agir, que leur amplitude combinée soit une fonction de l'amplitude de chacun aussi bien que de leur patron (pattern) et de leur fréquence d'occurrence. Nous pouvons déclarer que l'amplitude perçue d'un stimulus non assisté ou non suivi (par d'autres stimuli) décline dans le temps ; et que le renforcement rapide d'un stimulus par un autre agrandit leurs amplitudes combinées perçues ; et que plus grande est la fréquence, la clarté, ou la consistance de stimuli concernés, plus grande est l'amplitude combinée perçue. Le cas d'embauche de notre chef de chantier est très significatif à cet égard. Les stimuli de départ qui évoquaient le besoin de résoudre un problème de gestion par embauche (ou d'autres actions) n'étaient pas aussi fortement amplifiés (ou ainsi perçus par le dirigeant) pour inciter le chef d'entreprise à embaucher. Leur fréquence d'occurrence n'était pas très intense car le chef n'avait pas pendant toute l'année beaucoup de chantiers en main. Ses préoccupations quotidiennes ne lui permettaient pas de s'occuper d'un problème qui n'était pas aussi fortement ressenti. L'apparition des stimuli concernant une grande opportunité a renforcé les autres stimuli et leur amplitudes combinées perçues ont conduit le dirigeant à recruter un chef de chantier.

Notre étude donne très peu de détails sur les seuils d'actions, mais Radomski (1967) [2] a trouvé que le seuil d'action d'un manager se déplace, sans interruption, suivant son cahier des charges et le nombre et type de processus décisionnels dans son inventaire. Un chef d'entreprise face à une série de crise ne cherche probablement pas d'opportunités risquées, tandis que celui qui est confronté à quelques problèmes mineurs guette vraisemblablement les opportunités plus activement.

Nous pouvons mentionner aussi le point de vue très populaire dans la littérature descriptive qui postule que les organisations ont tendance à réagir sur les problèmes et à éviter l'incertitude plutôt que de chercher les opportunités risquées (Cyert et March, 1963, Braybrooke et Lindblom, 1963) [3].

---

1 Mintzberg et al. (1976), op. citée page 34.

2 Radomsky, John (1967), "The problem of choosing a problem". MS Thesis, Sloan School of Managemnet, Massachusetts Instituts of Technology, in Mintzberg et al. (eds), op. citée page 34.

3 Cyert ; Richard M., et James G. March (1963), op. citée page 33.
Braybrooke, David et Charles E. Lindblom (1963), "A strategy of decision". New York : Free Press.

En se basant sur nos propres études, nous pouvons conclure que la décision d'embauche englobe à la fois l'exploitation des opportunités et la réaction aux problèmes et aux crises.

2. La tâche de diagnostic

Quand le cumul des stimuli arrive à un seuil critique, le processus décisionnel est amorcé et les ressources sont mobilisées. A ce moment, le décideur est en face d'un dispositif de données partiellement structurées et d'une situation nouvelle, complexe et ambiguë. Aucune situation décisionnelle ne lui arrive préformulée. A ce moment précis de la décision, il existe très peu de coordination entre les solutions et les problèmes, les fins et les moyens. Les personnes, les problèmes, les crises et les opportunités ainsi que leurs solutions envisagées se combinent de façon aléatoire, ce qui rend toute prévision d'action ou de résultat difficile (Kingdon, 1984 ; March et Olsen, 1986) [1].

Contrairement à Mintzberg et al. (1976, page 253) qui interprètent la tâche de diagnostic comme une activité par laquelle le décideur détermine les relations de cause à effet pour la situation décisionnelle (comme si ce sont seulement les stimuli qui influencent le décideur, et les problèmes ou les moyens utilisés qui affectent les solutions envisagées et les objectifs fixés), nous pensons que le décideur, à travers la perception qu'il a de la situation et de sa complexité, interprète les différentes ouvertures possibles. Les informations objectives en provenance de l'environnement influencent certainement sa perception subjective de la situation, mais ses capacités cognitives et motivationnelles, comme nous l'évoque Bronner (1986) [2], ont leur effet sur la détermination de telles relations (cause à effet ou circulaire).

Nous pouvons ainsi affirmer que la première étape de la tâche décisionnelle du diagnostic qui suit la tâche de reconnaissance est l'exploitation des réseaux d'information existants, puis l'ouverture des nouveaux canaux pour clarifier et définir les issues.

---

1 Kingdon, John W. (1984), "Agendas, alternatives and public policies". Boston, MA : Little, Brown.
March, James G. et Johan P. Olsen (1986), "Garbage can models of decision making in organizations". In J.G. March (ed), op. cit. page 27.

2 R. Bronner (1986), op. citée page 64.

Le diagnostic n'a pas besoin d'être une tâche formelle et explicite. Un exemple de cette tâche en tant qu'étape formelle dans la décision d'embauche est la création d'un comité de recrutement afin d'examiner les différentes ouvertures possibles. Ce genre de procédures formelles se trouve plutôt dans les grandes entreprises. Nous pensons que le diagnostic est plutôt une activité informelle et implicite en ce qui concerne la décision d'embauche dans les petites entreprises. Nous avons pu observer que les embauches d'opportunité ne demandent pas beaucoup d'investigations puisqu'il n'y a rien à résoudre et seulement une chance à saisir, tandis que les problèmes intenses et les crises pourraient produire une telle pression cognitive et temporelle que l'usage des procédures formelles soit totalement exclu. A notre avis, c'est dans le cas de problèmes souples que le décideur examine plus formellement et plus explicitement la situation afin de voir s'il pourra éviter l'aggravation de la situation par quelques manoeuvres tactiques ou bien s'il faut embaucher pour éliminer complètement le problème.

B - LA PHASE DE DEVELOPPEMENT

Le coeur du processus décisionnel est constitué d'une série d'activités qui mènent au développement d'une ou plusieurs solutions de problèmes, ou de crises, ou bien à l'élaboration d'une opportunité. Notre recherche soutient l'hypothèse que la plus grande partie des ressources décisionnelles est consommée dans la phase de développement d'une décision d'embauche. D'après nous, cette phase domine largement les deux autres phases de la prise de décision d'embauche. Le développement pourrait être décrit en terme de deux principales tâches : "*Recherche*" et "*Conception*". La tâche de recherche est évoquée pour trouver les "solutions toutes faites", et la tâche de conception est amorcée pour développer les "solutions sur mesure" et les "solutions modifiées", tandis que les "solutions entièrement développées" par définition n'ont pas besoin de cette phase de développement. Cette distinction est, à notre avis, fondamentale car chacune de ces deux tâches renvoie à une façon de pensée particulière, appelée par les psychologues la pensée convergente et divergente.

1. La tâche sous-décisionnelle de recherche

Cette tâche correspond à la recherche des "solutions toutes faites", c'est-à-dire la recherche des candidats potentiels accessibles dans l'environnement. Quatre types de comportements de recherche sont identifiés dans notre étude :

1 - Recherche dans la mémoire : le décideur pourrait fouiller dans la mémoire (ou les archives) de l'organisation ou dans sa mémoire personnelle pour voir s'il a la possibilité de trouver des candidats potentiels. C'est le cas du chef d'entreprise qui a déjà établi une liste de noms de personnes à contacter en cas de besoin.

2 - Recherche passive : le décideur pourrait attendre qu'une option non sollicitée se manifeste. Ce type de comportement apparaît souvent dans le cas d'une "décision de résolution de problème" où l'embauche n'est pas très urgente. Cyert et March (1963, page 80) [1] ont évoqué que, non seulement les organisations cherchent des "alternatives" mais aussi que les "alternatives" cherchent des organisations.

3 - Recherche par intermédiaire : cela consiste à l'activation de "générateurs de recherche" pour produire des alternatives. Dans ce cas le décideur peut informer les personnes (spécialisées ou non) à l'intérieur ou à l'extérieur de son organisation de son intention d'embauche pour qu'elles lui présentent des candidats.

4 - Recherche active : concerne la recherche directe des alternatives en s'adressant soit à un terrain vaste, soit à un domaine précis. Ici, le décideur a plusieurs possibilités : l'annonce dans les journaux, l'assistance des cabinets de recrutement, l'ANPE, l'assistance des organismes de formation continue ou des écoles, ...

Il y a un nombre considérable d'ouvrages spécialisés qui soutiennent l'hypothèse que la recherche est un processus hiérarchique procédant étape par étape. En général, l'on peut s'attendre à ce que le décideur commence avec la "recherche dans la mémoire" et la "recherche passive" aussi bien qu'avec une forme convenable de la "recherche par intermédiaire".

Cyert et March (1963, pages 120-122) [1] postulent l'hypothèse que la recherche commence avant tout dans les domaines immédiats et accessibles, avec les sources familières. Plusieurs exemples de cette hypothèse se sont manifestés dans notre étude, l'échec initial dans la recherche conduit probablement sur des terrains plus éloignés et moins familiers. Newel et Simon (1972) [2] mettent en avant un nombre de combinaisons de "recherche active" en ce qui concerne les deux formes, concentrée et vaste, de ce

---

[1] Cyert et March (1963), op. citée page 33.
[2] Newel et Simon (1972), op. citée page 26.

type de recherche ("Scan-Search", "depth first", "breath first" et "progressive deepening") pour affirmer que, face aux échecs répétés dans la recherche d'une "solution sur mesure" acceptable venant toute faite de l'environnement, le décideur se concentre sur la possibilité de conception des "solutions modifiées".

2. La tâche de conception

Ces décisions tombent dans deux groupes : celui avec les "solutions sur mesure" et celui avec les "solutions modifiées" où la recherche est déjà utilisée pour limiter les "solutions toutes faites" accessibles et puis la tâche de conception s'est déroulée afin de les modifier pour les applications spéciales.

Les résultats de nos études indiquent que la conception d'une solution sur mesure est une tâche complexe et répétitive qui procède comme suit : le concepteur commence souvent avec une image plus ou moins précise du candidat idéal. Il effectue la tâche de recherche d'une manière cyclique et à la fin de chaque cycle de recherche (ou de quelques cycles de recherche) une activité de conception se déroule et une décision (ou plutôt une sous décision) est prise sur l'avancement ou l'arrêt du processus. Cette phase de décision pourrait être schématisée à l'aide de l'arbre de décision car, plus le développement avance, plus l'activité de recherche/conception s'approfondit et se concentre d'une façon précise. A chaque noeud, une décision (ou sous décision) est prise et en cas d'échec, le concepteur retourne au noeud précédent pour recommencer un autre cycle. Ainsi la solution se construit brique par brique.

Reitman (1964) [1], Klein (1962) [2] et Manheim (1966) [3] évoquent la tâche de conception (design) d'une manière identique à la nôtre. Malheureusement la littérature de la science d'administration n'a pas porté assez d'attention à cette activité qui reflète, une tâche cognitive, mais aussi une procédure formalisée dans beaucoup de moyennes entreprises. Dans notre recherche, nous avons pu observer de multiples instances

---

1 Reitman, William R. (1964), "Heuristic Decision procedures, open constraints, and the structure of ill - defined problems". In M.W. Shelley and G.L. Bryan, (eds), "Human judgments and optimality" : 282-315. New York : John Wiley.

2 Klein, Burton H. (1962), "The decision making problem in developement. In the Rate and Direction of Innovative Activity" : 477-508, Princeton, N.J. : Princeton University Press.

3 Manheim, Marvin L. (1966), "Hierarchical Structure : A model of Design and Planning Processes". Cambridge, mass : MIT Press.

(moments) de conception dans un seul processus décisionnel pour arriver aux "solutions sur mesure ou modifiées".

L'hypothèse la plus irréfutable dans notre étude concerne le fait que les décideurs conçoivent seulement une "solution sur mesure". La raison est très évidente. Le chef d'entreprise cherche une personne avec une qualification précise pour s'occuper d'une responsabilité bien précise aussi. Dès le commencement du processus le décideur a une image assez nette de ce qu'il cherche. D'après notre modèle tiré de nos multiples expériences, le décideur lance sa recherche cyclique pour trouver le candidat idéal dans son environnement. A la fin de chaque cycle, si le décideur ne trouve pas le candidat souhaité, un autre cycle de recherche s'ouvre jusqu'à ce que le décideur trouve les candidats convenables. Une fois ces personnes trouvées, la recherche s'arrête et la tâche de conception se déclenche pour vérifier si les candidats possèdent toutes les qualifications demandées ou non et si l'on peut modifier une solution. Dans le cas d'une réponse négative, le cycle de recherche recommence à fonctionner d'une façon plus concentrée et profonde. Le décideur ne voit pas de raison à continuer la recherche si une "solution sur mesure" est trouvée exactement comme il le désirait. Dans les cas des "solutions modifiées", l'expérience nous a montré que plusieurs options (alternatives) ont émergé du processus de développement. En effet, dès qu'un candidat est présent, le décideur vérifie (par l'activité de conception) s'il s'agit d'une personne convenable ou non. Si la réponse est négative mais la solution quand même modifiable, cette option n'est pas rejetée malgré le déclenchement d'un autre cycle de recherche. Ainsi la recherche continue plus profondément afin de trouver le candidat idéal. Il peut arriver que plusieurs alternatives soient ainsi modifiées sans que le décideur ne trouve la solution idéale. Dans ce cas, le décideur peut arrêter la recherche et se lancer dans la phase de sélection des solutions ainsi trouvées.

Le cas de recherche des "solutions toutes faites" est beaucoup plus simple, et connaît aussi de multiples alternatives. En fait, à travers la tâche de recherche, plusieurs candidats peuvent être désignés pour l'embauche.

Il faut signaler que la conception des "solutions sur mesure" est très coûteuse et longue. C'est une raison de plus pour que les décideurs évitent d'engager davantage de

ressources et de temps dans plus d'une alternative [1] . A l'inverse, le coût de génération des options supplémentaires pendant le processus de recherche est relativement bas. Même si une brève activité de conception est nécessaire (par exemple désigner si le candidat pourrait être adapté au contexte du travail avec une formation de courte durée, dans le cas des solutions modifiées), le décideur est bien prêt à développer d'autres options éventuellement plus intéressantes.

C - LA PHASE DE SELECTION

La sélection est logiquement considérée comme étant la dernière étape du processus décisionnel. Cependant, puisque la phase de développement entraîne fréquemment une décision à se décomposer en une série de sous décisions et que chacune d'entre elles requiert au moins une étape de sélection (exemple : décision sur le choix d'un type particulier de recherche à mener, ou jugement sur les qualifications d'un candidat, ...), le processus décisionnel peut engager un grand nombre d'étapes de sélection dont la plupart sont liées d'une façon implicite à la phase de développement. Witte (1972) [2] a trouvé une moyenne de six et un maximum de cinquante et un choix distincts dans les processus décisionnels qu'il a étudiés. Malgré tout, ces choix ont été plus fréquents pendant la dernière période du processus décisionnel.

La littérature normative décrit la phase de sélection en terme de trois tâches séquentielles : détermination de critères de choix, évaluation des conséquences des options (alternatives) selon les critères, et la prise de choix. En réalité, la sélection permet rarement une nette détermination de ces trois tâches et nos propositions sont plus appropriées pour la décrire en terme de "tâche de tri ou de filtration", "tâche d'évaluation - choix" et "tâche d'autorisation".

Notre étude ainsi que celles de la littérature empirique avancent l'hypothèse que la sélection est typiquement un processus répétitif et multi-étape qui engage

---

1 Nous savons que dans la plupart des PME en recherche d'une qualification précise (exemple : PME de technologie de pointe ou de conseil en ingénierie), la tâche de conception, qui est une tâche très complexe et répétitive dans le processus de décision d'embauche, consiste à vérifier les qualifications multiples (techniques, psychologiques, directoriales, ...) d'une personne par les différentes méthodes (interviews, examens techniques, testes psychologiques, ...). Même la tâche de recherche est plus coûteuse ici, car les décideurs sont souvent obligés de faire appel aux cabinets de recrutement pour la recherche des candidats.

2 Witte (1972), op. citée page 33.

progressivement une investigation profonde des options. Mintzberg et al. (1976) [1] ont trouvé deux modèles de sélection multi-étape à travers leur recherche.

1 - Premièrement, les tâches de sélection sont appliquées séquentiellement à un seul choix. "Le tri" est utilisé avant tout pour réduire un grand nombre d'options toutes faites à un nombre limité et faisable. "L'évaluation/choix" est ensuite utilisée afin d'examiner les options faisables et choisir l'une d'entre elles pour entrer en cours d'action. Finalement, "l'autorisation" est utilisée pour ratifier le choix dans les niveaux hiérarchiques plus élevés (cette dernière tâche pourrait constituer une étape symbolique car le décideur occupe souvent le poste de direction).

2 - Dans le deuxième modèle, une seule étape de la sélection est elle-même multi-étape. Le "tri" peut se faire en plusieurs étapes selon différents critères. Une option pourrait être évaluée d'une façon générale et puis d'une manière plus intense. Finalement, un choix pourrait être l'objet d'une autorisation successive aux différents niveaux à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de l'entreprise. A cet égard le cas d'une PME filiale d'une grande entreprise est intéressant car le candidat à l'embauche a fait l'objet de plusieurs étapes d'autorisation interne et externe. Après avoir analysé vingt cinq processus décisionnels, Mintzberg et al. (1976) [1] ont trouvé en tout quatre vingt trois instances d'évaluation/choix et trente trois instances d'autorisation, tandis que dans chaque processus de décision, en moyenne cinq étapes de sélection ont été décelées.

1. La tâche de tri

La tâche de tri est évoquée quand la recherche est censée générer plus d'options toutes faites qu'on ne peut en évaluer intensivement. Le tri est discuté dans la littérature par Cyert et March (1963, page 80) [2] et Soelberg (1967) [3]. C'est une tâche superficielle qui facilite le déroulement des étapes suivantes. Elle est plutôt engagée dans l'élimination des options infaisables que dans la détermination de celles qui sont appropriées. C'est un processus de réduction des options en un nombre qui peut être pris en charge, dans une période courte, par le décideur contraint par le temps. Le tri est souvent une étape liée d'une manière implicite à la tâche de recherche car chaque option toute faite

---

1 Mintzberg, H. ; Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1976), op. citée page 34.
2 Cyert et March (1963), op. citée page 33.
3 Soelberg, Peer O. (1967), "Unprogrammed decision-making". Industrial Management Review (Spring), pages 19-29.

apparue peut être triée rapidement et ensuite, soit rejetée immédiatement, soit retenue pour un examen plus approfondi (la conception ou l'évaluation).

2. La tâche d'évaluation-choix

Une grande partie des ouvrages traitant du processus des décisions stratégiques s'est concentrée sur la tâche d'évaluation-choix. C'est un peu curieux puisque, dans la plupart des processus que nous avons étudiés, cette tâche nous a semblé moins significative que, par exemple, les tâches telles que le diagnostic ou la conception. Plus particulièrement, dans le cas des "solutions sur mesure", cette tâche apparaît comme une sorte d'arrimage dans le processus et une ratification de la solution déjà déterminée pendant l'étape de conception. C'est le cas aussi des "solutions entièrement développées" où le candidat à l'embauche est déjà choisi dès le début du processus.

La tâche d'évaluation-choix pourrait utiliser trois modes d'investigation : jugement personnel, négociation, analyse [1] . Dans le jugement, un individu fait son choix de telle manière qu'il ne peut pas (ou ne veut pas) expliquer les procédures utilisées. L'embauche d'une personne est souvent jugée préférable à une autre d'après les valeurs du décideur, ses attentes, ses croyances, bref, sa personnalité, les faits concrets et beaucoup d'autres contraintes non quantifiables.

Dans la négociation, la sélection est faite par un groupe de décideurs (les personnes concernées) avec des objectifs différents et parfois conflictuels. Chacun d'entre eux exerce ses propres jugements selon ses contraintes et fait son choix de candidat selon ses propres critères. Dans l'analyse, une évaluation basée sur les faits est menée généralement par les technocrates. Cette analyse est suivie de la prise de choix basée sur le jugement ou négociation. On voit que, dans l'analyse, les deux étapes d'évaluation et de choix sont distinctes alors que, dans le jugement, elles constituent un tout unifié.

Notre étude révèle un nombre de conclusions concernant ces trois modalités d'évaluation-choix. Tout d'abord, le jugement nous semble être la modalité la plus favorable et la plus pratiquée de la sélection dans les petites entreprises. Peut être parce

---

[1] Cela représente une modification des modèles représentés par March et Simon (1958, page 213, op. citée page 33) et par Thompson, James, D. et A. Truden (1964, "Strategies, structures, and processes of organizational decision". In Mintzberg et al., op. cit. page 34).

que c'est la modalité la plus rapide, la plus convenable vu les moyens limités des petites entreprises, et la moins stressante. La négociation apparaît plutôt dans les moyennes entreprises (voir les entreprises moyennes-supérieures) où il existe une sorte de départementalisation par les centres de profit ou une division structurelle par les produits (voir Lorsch et Allen III S.A. 1973) [1]. Dans ces entreprises, un certain effort est fait pour faciliter la communication et la négociation sur les décisions stratégiques à prendre. L'activité de négociation se déroule donc dans les entreprises où la participation interne dans la prise de décision d'embauche est très tenace étant donné l'intérêt que représente l'embauche pour les différents départements ou intervenants. Par exemple, nous avons pu voir que l'embauche d'un ingénieur de développement dans une moyenne entreprise a suscité de fortes négociations, marchandages et jeux de pouvoir entre le département de R et D, la direction commerciale et la direction générale. Le contrôle externe pourrait jouer aussi un rôle important. A titre d'exemple, nous pouvons mentionner le marchandage qui s'imposait sur l'embauche d'un technicien qualifié dans un cas de sous-traitance entre la petite entreprise concernée et l'entreprise donneur d'ordre. Le cas des maisons mères qui imposent leurs candidats aux filiales est aussi très fréquent.

La littérature normative insiste sur le mode analytique de sélection en distinguant très nettement les faits et les valeurs dans la phase de sélection. Elle postule que les options sont évaluées objectivement avec beaucoup de soins. Leurs conséquences des faits (réels) sont déterminées explicitement à travers plusieurs dimensions d'objectifs, ou de valeurs, et ensuite sont conjuguées selon une certaine fonction utilitaire. Un choix est fait finalement pour maximiser l'utilité. Ce modèle suppose une capacité cognitive du décideur beaucoup trop grande et ses règles d'agrégation apparaissent trop restrictives et s'insèrent dans une rationalité trop étroite (par exemple, le refus de l'incompatibilité dans la théorie de l'utilité). L'interprétation la plus pragmatique de ce point de vue consiste à voir l'analyste (exemple : un spécialiste en recrutement) présenter ses analyses factuelles des conséquences des options au décideur qui détermine les valeurs et les préférences qui s'échangent dans sa tête et ainsi fait le choix.

Notre étude a révélé très peu de choses sur l'utilisation de cette approche dans les PME. La distinction faite entre l'évaluation et le choix s'observe plutôt dans les moyennes-grandes entreprises et concerne les décisions techniques. Dans la plupart des cas

---

[1] Lorsch, J.W. et Allen III (S.A.) (1973), "Managing diversity and interdependence : an organizational study of multi-divisional firms". In Merigot et Labourdette (eds), op. cit. page 48..

d'embauche, l'évaluation et le choix sont inextricablement entrelacés. Les données, les faits et les valeurs sont branchés indistinctement dans l'esprit, et le choix émerge plus tard.

D'autres études empiriques sur les décisions stratégiques n'ont trouvé que très peu de preuves pour soutenir le point de vue normatif de la prise de décision. Soelberg (1967) [1] et Carter (1971) [2] ne soutiennent pas l'existence des fonctions d'utilité. Ces deux chercheurs aussi bien que Cyert, Simon et Trow (1956) [3] remarquent plutôt que les critères utilisés dans le processus de décision sont multiples et non comparables (voir aussi : March, J.G., 1991 ; Witte et Zimmerman, 1986) [4] . Ces auteurs nous disent qu'il n'existe aucune étude pour nous confirmer que les pondérations sur les dimensions d'objectif individuel sont établies avant la prise de choix. Ces études révèlent que les critères sont déterminés dans le contexte de prise de choix. Soelberg va plus loin et décrit l'existence d'une période de confirmation avant l'annonce d'une décision pendant laquelle le décideur rationalise pour lui-même son choix implicite aussi bien que les objectifs qu'il représente. Ici, la détermination des critères suit la prise de choix.

M. Des Rosiers (1986) [5] nous explique que l'implantation d'une décision s'accompagne souvent de comportements post-décisionnels de type "rationalisation". Un premier type se présente lorsqu'un individu compare sa décision avec ses objectifs de départ ou encore compare l'option sélectionnée avec celles qui ont été écartées. Ces comparaisons sont souvent source de regrets et de conflit intérieurs, appelés "dissonances cognitives" qui seront d'autant plus fortes que la décision est importante et que les options rejetées sont attrayantes. Tout cela crée un stress psychologique, désagréable pour l'individu. Celui-ci tentera de le réduire en déclenchant un nouveau processus d'évaluation. Au cours de ces nouvelles évaluations, la supériorité de l'option choisie sera augmentée et l'attrait des options rejetées sera minimisé, par exemple en pondérant plus fortement les avantages de la première et les inconvénients des autres. En somme, l'individu rationalise le choix qu'il a fait par le processus de réduction de la dissonance. Un second type de rationalisation est observé lorsque les décisions prises s'avèrent mauvaises. Dans ces circonstances, le décideur se trouve souvent dans une impasse, il peut ne pas vouloir avouer son erreur en raison des conséquences que cet

---

1 Soelberg (1967), op. citée page 80.
2 Carter (1971), op. citée page 33.
3 Cyert, Simon et Trow (1956), op. citée page 33.
4 Ops. cits. pages 27 et 33.
5 M. Des Rosiers (1986), op. citée page 25.

aveu pourrait avoir sur sa carrière par exemple ; par contre, s'il ne corrige pas la situation, les conséquences pour lui-même où pour l'entreprise risquent d'être désastreuses. Devant cette impasse, le décideur peut estimer qu'il n'a pas d'autre choix que de continuer à investir dans le même sens. C'est ce qu'on appelle "l'effet d'escalade".

Les processus décisionnels étudiés ici nous ont révélé que la sélection des candidats demande la prise en considération d'un grand nombre de facteurs dont la plupart sont "soft" et non quantitatifs. Par conséquent, nous trouvons que la tâche d'évaluation-choix est dans la pratique une tâche complexe et ambiguë. Une pléthore de valeurs et de faits - peu d'entre eux concrets, mais qui entraînent des émotions, des politiques, des jeux de pouvoir - ainsi que la personnalité du décideur doivent être prises en considération dans la prise de choix. Ceci est davantage compliqué par les facteurs contraignants (exemple : le temps, la capacité cognitive du décideur, la structure organisationnelle, ...) et l'incertitude. Cette tâche est déformée, à la fois par les limitations cognitives, c'est-à-dire, par la surcharge d'informations et par les penchants non intentionnels aussi bien qu'intentionnels du décideur. Cela s'applique à tous les modes de sélection, y compris l'analyse (voir aussi, Cyert et March 1963, Newell et Simon 1972, Simon 1979, Soelberg 1967, March 1988, Janis 1989) [1].

Comment le décideur peut-il faire face à la tension ou fatigue cognitive de sélection ? Un nombre de chercheurs propose diverses heuristiques de choix telles que l'imitation ou la tradition [2]. D'autres se fondent sur la notion de satisfaction en avançant que le décideur cherche simplement à atteindre une performance satisfaisante et non pas optimale [3]. Janis (1989) [4] remarque que, pour prendre une décision stratégique, face aux contraintes qui s'imposent, le décideur utilise un certain nombre de règles simples. Janis regroupe ces règles en trois groupes :

a - Les règles cognitives, que le décideur utilise pour traiter avec le manque de temps et sa capacité cognitive limitée (exemple : utilisation de prototypes cognitifs. Voir à ce

---

1 Ops. cits. pages 26, 27, 33 et 34.

2 Pfiffner, John M. (1960), "Administrative rationality". Public Administration Review, pages 125-132.

3 Soelberg (1967), op. citée page 80.
Montgomery H et Svenson O. (1976), "On decision rules and information processing strategies for choices among multi-attribute alternatives". Scandinavian Journal of Psychology, 17, pages 283-291.
Ces auteurs postulent que les options sont d'abord triées séquentiellement en fonction des critères minimaux et puis elles sont comparées entre elles l'une avec l'autre pour choisir la meilleure.

4 Janis (1989), op. citée page 34.

propos Abelson, 1976) [1].

b - Les règles affiliatives, que le décideur utilise pour traiter avec l'unité sociale (ou les unités sociales) à laquelle il est affilié et dans laquelle il prend sa décision (exemple : suivre la ligne dominante, ...).

c - Les règles émotives et égocentriques, qu'il utilise seulement pour satisfaire ses besoins personnels (exemple : son prestige, ses valeurs, ses préférences, ...).

Mis à part ces règles, heuristiques, critères, ... utilisés par le décideur dans l'évaluation-choix des options, ses penchants non-intentionnels ou intentionnels influencent aussi la prise de choix. Par exemple, le décideur peut dire qu'il recherche quelqu'un de très expérimenté, jeune et dynamique, mais dans les faits, il peut choisir une personne pour d'autres raisons : parce que le candidat a été recommandé par un important client ou parce qu'une personne moins expérimentée demande un salaire plus modeste, ... ou encore il peut choisir une personne expérimentée mais âgée et moins dynamique.

Selon Des Rosiers (1986) [2] l'écart qui existe entre les intentions exprimées dans les objectifs et la façon dont les options sont pondérées constitue une source importante d'erreurs décisionnelles. C'est le cas, par exemple, des dirigeants d'un institut de beauté qui cherchaient une esthéticienne expérimentée d'environ 30-35 ans pour le lancement d'un deuxième institut, mais qui ont finalement commis l'erreur d'embaucher une jeune esthéticienne de 20 ans, sans expérience, en croyant qu'après une petite période de formation elle sera en mesure de faire tourner un institut et de fidéliser les clients. Ils ont adopté une "solution modifiée" à la place d'une "solution sur mesure" en commettant l'erreur de ne pas donner assez de poids à l'âge de l'esthéticienne (qui est très important dans le type de relation qui existe entre une esthéticienne - conseil en beauté et son client) et à ses expériences antérieures.

3. La tâche d'autorisation

Les décisions sont autorisées quand l'individu qui fait le choix n'a pas assez d'autorité

---

1 Abelson, R.P. (1976), "Script processing in attitude formation and decision making". In S. Carroll et J.W. Rayne (eds) Cognition and social behavior, Toronto, John Wiley and Sons, pages 33-45.

2 M. Des Rosiers (1986), op. citée page 25.

pour engager l'organisation dans un cours d'actions. La décision suit donc la voie hiérarchique pour être approuvée (exemple : direction d'entreprise, les actionnaires, ...). Dans certains cas l'autorisation pourrait arriver en provenance de l'environnement d'organisation (exemple : maison mère, état, ...). Généralement, l'autorisation est sollicitée après la prise du choix final, mais dans certains cas nous avons pu observer une demande d'autorisation, soit au début, soit pendant la phase de développement. Le cas d'embauche d'un ingénieur du développement dans une moyenne entreprise de contrôle et de maintenance des machines outils est très significatif. La décision d'embauche avait été déléguée simultanément au responsable commercial et au responsable technique. Après des journées de discussion sur la mise en place d'une stratégie d'embauche, le processus décisionnel arrive en phase de développement où il se trouve bloqué par un conflit interpersonnel. En effet, le directeur commercial cherchant des "solutions modifiées" et le directeur technique envisageant une "solution sur mesure" bloquent chacun la décision (ou la sous décision) prise par l'autre en refusant de donner leur accord final. Pendant l'activité de conception, les candidats acceptés par le premier après avoir passé de multiples interviews se voient échouer dans l'examen technique et réciproquement. Il a fallu demander l'intervention du directeur d'entreprise pour débloquer le processus et donner l'autorisation de passer en phase de sélection.

L'autorisation semble être un processus binaire donnant sur l'acceptation ou le rejet d'une solution dans sa totalité. L'acceptation conduit à l'actualisation de l'action d'embauche [1]. Tandis que le rejet mène à l'abandon ou au redéveloppement du projet d'embauche. De toute façon, l'activité d'autorisation la plus problématique se trouve souvent au moment du choix final car le temps et les ressources engagées sont très limités et beaucoup d'autres contraintes s'imposent. A ce stade précis, la décision prise est regardée à la lumière des autres décisions stratégiques en cours ou à venir, et le responsable d'entreprise est mieux placé pour avoir une vue aussi bien d'ensemble que comparative.

---

[1] Dans quelques rares circonstances, une autorisation peut mener à une autre dans un niveau hiérarchique plus élevé.

SECTION 2

Les activités métadécisionnelles

Il peut arriver que le processus individuel de prise de décision ne soit pas directement relié à l'action organisationnelle, c'est-à-dire à l'embauche, mais qu'il soit lié, comme nous disent March et Olsen (1975) [1], à la définition de la vérité et de la vertu dans l'organisation, à la répartition des statuts, au maintien ou au renouvellement des amitiés, de la loyauté et de la légitimité, à la définition ou redéfinition de l'intérêt collectif. Bref, le processus formel de prise de décision ne se déroule parfois qu'au niveau "méta", lié à la stabilité ou au changement de l'organisation, pour lequel le processus de la décision organisationnelle n'est qu'un sous processus. Dans une telle situation où l'action individuelle et l'action organisationnelle s'emboîtent, les métadécisions et les sous décisions constituent ensemble les éléments d'une prise de décision (et une base d'apprentissage pour le décideur) conditionnée bien sûr par une foule de facteurs dynamiques qui s'interposent.

Nous avons déjà étudié les sous décisions qui se déroulent durant les différente phases du processus de décision d'embauche. Nous évoquons ici un nombre de métadécisions prises par le décideur pour soutenir le déroulement du processus d'embauche et de ses phases centrales face aux contraintes (cognitives, organisationnelles, environnementales, ...) qui s'imposent. Nous avons identifié trois séries de métadécisions à travers nos observations : les décisions de contrôle qui guident et planifient le processus même ; les décisions de communication qui fournissent et répartissent les informations (entrant et sortant) nécessaires pour maintenir en bonne forme la prise de décision ; et les décisions politiques qui rendent le décideur capable de travailler à sa façon en vue d'une solution et dans un environnement influencé par les forces parfois hostiles.

A - LES DECISIONS DE CONTROLE

Face à une situation décisionnelle, le décideur exécute non seulement les étapes

[1] J.G. March et J.P. Olsen (1975), "La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté." In J.G. March (ed), décisions et organisations. Paris, éditions d'Organisation, 1991, pages 205-228.

conduisant à la solution, mais il planifie aussi son approche et lui attribue les ressources organisationnelles pour arriver au bout du processus. Cette prise de métadécision, c'est-à-dire la prise de décision sur le processus décisionnel même est analogue, selon Mintzberg et al., au contrôle de programme d'un système d'informatique à temps partagé (1976, page 260) [1].

Les activités décisionnelles de contrôle sont très difficiles à étudier puisqu'elles ont tendance à être implicites et informelles, prenant place dans la tête du décideur et laissant très peu de traces. Cependant, un certain nombre de chercheurs comme Cyert, Simon et Trow (1956, page 247) [2], et Newell et Simon (1972, page 82) [3] font allusion à la planification de problèmes pour guider l'action dans l'exploration d'un espace de problème. Nous considérons que la décision de contrôle englobe deux tâches principales : la tâche de planification et la tâche de contact (ou de commutation).

1. La tache métadécisionnelle de planification

Nous avons observé l'existence des plans informels de décision dans plusieurs cas étudiés . Face à une nouvelle situation décisionnelle, le décideur, malgré sa connaissance imparfaite du contexte de décision, essaie probablement d'établir quelques limites préliminaires dans le temps et dans l'espace de décision. Il peut, par exemple, déterminer un planning très sévère pour l'embauche, pour sa stratégie de développement (exemple : établir à l'avance les critères de sélection, les différents canaux de recherche de candidat, ...), et une estimation des ressources qu'il est prêt à engager dans le développement de la solution. Il peut très bien établir quelques contraintes préliminaires et peut-être développer à l'avance l'image d'une solution idéale (Soelberg, 1967, page 210) [4]. Mais, comme dans beaucoup d'autres décisions stratégiques, ces plans d'embauche semblent être typiquement informels et flexibles, modifiés et clarifiés par la tâche suivante au fur et à mesure que le processus décisionnel avance.

2. La tâche de commutation

---

1 Mintzberg et al. (1976), op. cit. page 34.
2 Cyert, Simon et Trow (1956), op. cit. page 33.
3 Newell et Simon (1972), op. cit. page 26.
4 Soelberg (1967), op. citée par 80.

Le planning global est supposé être converti en action spécifique. Dans la tâche de commutation, le décideur dirige son attention vers les étapes qui suivent afin de choisir et d'engager les tâches appropriées telles que le diagnostic, la recherche, ou la conception. Ainsi détermine-t-il quelles ressources doivent être réparties entre les tâches à accomplir. Par cette activité métadécisionnelle, chaque tâche sous décisionnelle est engagée en fonction des tâches précédentes et à venir. Le planning général est sans cesse modifié (souvent à cause de l'intervention des facteurs dynamiques et contraignants) à travers un processus d'apprentissage inhérent au contexte de décision. un apprentissage basé sur l'expérience décisionnelle, individuelle et organisationnelle.

Nous pouvons finalement résumer que le dirigeant planifie globalement son embauche par la tâche de planification et la modifie sans cesse par la tâche de commutation.

B - LES DECISIONS DE COMMUNICATION

Nous avons déjà vu l'évidence d'un ruisseau actif de communication à travers le processus décisionnel. Il s'agit de scruter l'environnement pour repérer les stimuli, de chercher intensivement l'information pour faire le diagnostic de la situation décisionnelle, de s'informer (se renseigner) sur les candidats pour les évaluer, de transmettre l'information à d'autres intervenants et de surveiller la progression du processus décisionnel, etc. Witte (1972) [1] a trouvé que les activités de communication dominaient toutes les phases d'une prise de décision non structurée. Trois tâches de communication ont été identifiées dans notre recherche : tâche d'exploration, tâche d'investigation, tâche de dissémination.

1. Tâche d'exploration

Cette tâche comprend la fouille générale d'informations et la revue de celles qui arrivent d'une façon non sollicitée. Elle est probablement utilisée pour identifier et comprendre la situation décisionnelle, pour construire les modèles conceptuels, et pour développer une base d'informations générales nécessaires à la prise de décision.

Ainsi, le chef d'entreprise (ou le décideur) s'informe-t-il sur le contexte d'embauche qui va

---

[1] Witte (1972), op. cit. page 33.

avoir lieu avant même d'évoquer le processus décisionnel (quels types de besoins, quelles ressources disponibles, la structure du marché du travail , quelles voies de recherches, ...) Il essaie de clarifier la situation décisionnelle même après le déclenchement du processus. Par cette tâche le décideur se donne les moyens de mener à bien la tâche de planification. Mais encore faut-il que ces informations soient pertinentes et traitables, dans leurs dimensions qualitative et quantitative, par le décideur (ce qui n'est pas évident, March, 1987) [1].

2. Tâche d'investigation

Cette tâche renvoie à une recherche concentrée sur une tâche sous décisionnelle particulière et dans un but précis. L'investigation nous semble être utilisée pour trouver ou confirmer l'information pendant le déroulement des activités du diagnostic, de recherche et d'évaluation-choix. Ainsi le décideur s'informe-t-il afin d'évaluer la fréquence et la consistance des stimuli évocateurs et trouver les ouvertures possibles au moment du diagnostic. Il s'informe afin de distinguer la voie de recherche qu'il doit privilégier, afin de choisir la démarche la plus efficace dans l'évaluation et la sélection des candidats à l'embauche. Alors que la tâche d'exploration rend capable le décideur de mener sa tâche de planification en lui fournissant les informations nécessaires, la tâche d'investigation l'aide dans ses activités de commutation. C'est en utilisant les informations fournies par la tâche d'investigation que le décideur peut changer son planning et sa stratégie d'embauche et parvenir à surmonter les effets parfois néfastes des facteurs contraignants.

L'investigation dans le processus de décision d'embauche repose largement sur les canaux de communication informels et verbaux. Mintzberg (1973) [2] et Snyder et Paige (1958) [3] l'ont constaté aussi à propos des décisions stratégiques.

Nos observations nous ont révélé que l'investigation est plus active pendant le diagnostic et les premiers stades du développement (la recherche) ainsi que pendant les étapes primaires de la tâche d'évaluation-choix. La majorité d'heures-homme, dans le processus décisionnel étudié par Cyert, Simon et Trow (1956, page 247) [4], était consacrée à réunir

---

1 March, J.G. (1987), op. cit. page 71.
2 Mintzberg, H. (1973), "The nature of managerial work". New York, Harper and Row.
3 Snyder et Paige (1958), op. cit. page 34.
4 Cyert ; Simon et Trow (1956), op. cit. page 33.

l'information nécessaire et à déterminer les conséquences des options. Witte (1972) [1] a trouvé que la communication suit une courbe en forme de U, plus active au début et à la fin du processus décisionnel.

3. La tâche de dissémination

Nous avons observé pendant notre recherche que les décideurs mettent plus de temps et d'énergie dans la dissémination d'informations sur l'avancement du processus décisionnel quand l'embauche attire l'intérêt d'un nombre plus élevé de personnes et de départements. Il est vrai que l'embauche d'un ingénieur de développement qui va prendre en charge la conception, le développement et peut-être même la commercialisation d'un nouveau projet engage les intérêts de plusieurs départements (qui ne sont pas forcement compatibles l'un avec l'autre) et exige que tous ces départements soient au courant des évolutions concernant l'embauche. C'est pourquoi comme dit March (1987) [2] l'information n'est pas quelque chose d'innocent. Nous avons aussi trouvé que, plus le processus décisionnel avance, plus l'information est disséminée afin de préparer les personnes concernées. En effet, la clarté des informations sur le processus d'embauche et sur la personne recrutée, et la capacité du décideur à répandre ces informations parmi tous les départements concernés assurent l'acceptation de la décision prise et l'intégration rapide de la nouvelle recrue.

C - LES DECISIONS POLITIQUES

Il existe assez de preuves considérables, dans notre étude ainsi que dans celles déjà parues, pour nous permettre d'affirmer que les activités politiques représentent l'élément clé dans la prise de décisions stratégiques. La théorie comportementale de Cyert et March (1963) [3] en matière de prise de décisions part de l'hypothèse de base que l'entreprise est une coalition politique dans laquelle le dirigeant joue le rôle d'arbitre politique. La composition de l'entreprise et ses objectifs ne sont pas donnés, ils sont le fruit de négociations.

D'autres modèles comparables sur le comportement organisationnel en

---

1 Witte E. (1972), op. cit. page 33.
2 March (1987), op. cit. page 71.
3 Cyert et March (1963), op. cit. page 33.

situation de décision ont été élaborés par Balderston et Hoggart (1960) [1] pour le marché du bois brut. Clarkson (1962) [2] a créé un modèle des décisions d'investissement pour un fonds de placements, et Haines (1961) [3] a conçu un modèle de prise de décision par un groupe expérimental jouant un jeu d'entreprise complexe. Pettigrem (1972) [4], Carter (1971) [5] et Bower (1970) [6] ont mis l'accent sur les activités politiques internes pour les décisions stratégiques dans les organisations commerciales, tandis que Gore (1964) [7] et d'autres chercheurs nous ont indiqué les sources des pressions politiques internes et externes dans les organismes publiques. Finalement, les ouvrages de March [8], March et Simon [9], Thompson [10], Cyert et March [11] considèrent d'ailleurs à plusieurs égards l'entreprise comme un système conflictuel socio-politique soumis à des contraintes économiques (exemple : ressources rares). Ils partent de l'hypothèse que le système est composé de plusieurs groupes d'intérêt qui ont des demandes différentes. Ils supposent également que les décisions d'allocation des ressources (en réponse aux demandes) sont prises grâce à des coalitions de groupes d'intérêt et que chaque coalition potentielle exerce un certain contrôle potentiel sur le système. Dans cette perspective, le processus de construction, de reconstruction et de destruction des coalitions est inhérent au processus de prise de décisions.

Les activités politiques reflètent l'influence des individus qui cherchent à satisfaire leurs besoins personnels et institutionnels par une série de décisions prises dans l'organisation. Ce qui les lie au processus décisionnel c'est leur croyance dans le fait qu'ils seront affectés par les résultats de ces décisions. Leurs activités politiques servent à clarifier les relations de pouvoir dans les organisations et peuvent aussi les aider à établir le consensus et à mobiliser les forces pour l'implantation des décisions en leur faveur.

L'activité politique se manifeste généralement dans la tâche de négociation entre ceux qui ont un certain contrôle sur le choix à faire. Mais cette activité pourrait aussi

---

1 F.E. Balderston et A.C. Hoggart (1960), "The simulation of market processes". Berkeley.
2 G.P. Clarkson (1962), Portfolio Selection, "A simulation of trust investment". New York.
3 G.H. Haines Jr (1961), "The rote marketer". Behavioral Science, 6, pages 357-65.
4 Pettigrem, Andrew M. (1972), "Information control as a power resource". Sociology, pages 187-204.
5 Carter (1971), op. citée page 33.
6 Bower, J.L. (1970), "Managing the resource allocation process". Cambridge Mass. In Mintzberg et al.(1976), op. cit. page 34.
7 Gore (1964), "Administrative decision making : a heuristic model". New York, John Wiley.
8 March (1988), op. cit. page 29.
9 JG. March et H.A. Simon (1958), "Organizations". New York. Traduction française : "les organisations". Paris, Dunod, 1979.
10 V.A. Thompson (1961), "Modern organization". New York.
11 Cyert et March (1963), op. cit. page 33.

apparaître dans les étapes préliminaires du processus (exemple : négociation sur la reconnaissance des stimuli) ainsi que pendant la phase de développement (exemple : marchandage sur le type de recherche - conception à effectuer et leur coût). En effet, c'est un moyen dans les mains du décideur pour éliminer les sources de résistances, restructurer la répartition des pouvoirs, mobiliser toutes les ressources autour d'un objectif à atteindre et finalement éviter les conflits intergroupes (ou les résoudre) et augmenter sa propre marge de manoeuvre en situation décisionnelle.

Apparemment, quand les centres de pouvoir concernés sont en désaccord pendant le développement de l'embauche, le blocage se produit au plus tard, nous semble-t-il, dans la phase de sélection [1]. Une telle confrontation conduit au renouvellement de l'activité de développement jusqu'à ce que la solution soit modifiée d'une façon convenable pour tous les partis engagés (ou pour le parti qui s'impose). Dans le cas d'un blocage répétitif et durable, l'activité politique est nécessaire de la part du décideur pour réaménager la répartition des pouvoirs et débloquer le processus décisionnel interrompu.

Nous avons identifié dans nos études, deux méthodes ou formes principales de l'activité politique. Chacune de ces formes correspond à une tâche spécifique. Nous les appelons "tâche de persuasion" et "tâche de cooptation". La première correspond à une forme autoritaire d'activité politique, alors que la seconde concerne sa forme démocratique.

1. Tâche de persuasion

Cette tâche correspond à une façon autoritaire de débattre une décision d'embauche pour arriver à une soi-disant entente entre les différentes positions soutenues par les partis en présence. Cette forme d'activité politique est plus directe et plus coercitive que la suivante. La tâche de persuasion peut prendre trois formes selon M. Des Rosiers (1986) [2].

Une première consiste, pour un parti, à imposer sa position et sa décision aux autres partis en présence. Donc, il n'y a pas de concession faite, durant les négociations, pour tenir compte des autres positions défendues.

---

1 Le cas d'embauche de notre ingénieur de développement est significatif à ce sujet.

2 Des Rosiers M. (1986), "Définition et analyse des processus de décision dans les entreprises". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds) "le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Editions Gaétan Morin,1986.

Une deuxième forme apparaît lorsqu'une décision est prise par l'un des partis (souvent avec l'appui du dirigeant) et son implantation imposée à un autre parti sans négociation préalable.

La troisième forme est plus subtile que les deux précédentes à cause de son caractère plus manipulateur ou voilé. Elle consiste à organiser des discussions formelles dans la phase de sélection ou de développement, en apparence, pour prendre des décisions mais qui implicitement servent à des fins plus symboliques : convaincre les autres partis du bien-fondé d'une décision déjà prise ou encore donner l'impression à ces partis qu'ils participent à la décision puisque celle-ci n'est pas encore officialisée. C'est ainsi qu'il arrive souvent que les discussions soient prolongées au-delà de la prise de décision effective, principalement pour donner le temps aux gens d'accepter la décision et obtenir leur support et leur collaboration pour son implantation. C'est donc le passage de la décision à l'action qui est au centre des préoccupations du décideur plutôt que la prise de décision elle-même (Des Rosiers, 1986, page 416) [1].

2. La tâche de cooptation

La méthode plus démocratique ou plus participative d'une activité politique repose sur la négociation de compromis et la formation de coalitions. Le décideur essaie parfois de prévenir ou de devancer la résistance tardive dans la phase de sélection par la dissémination d'informations sur les ouvertures possibles et sur les options pendant la phase de développement (ou même avant), en invitant les dissidents potentiels à participer au diagnostic de la situation et au développement de la solution. Ici l'intention visée par chacun est de faire le moins de compromis possibles et d'obtenir plus de supports organisationnels possibles (surtout de la part du directeur) afin d'augmenter ses chances de sortir vainqueur des discussions sur les décisions à prendre.

Deux types différents de compromis peuvent surgir : l'un sur une décision particulière et l'autre entre des décisions différentes. Dans le premier cas, des compromis sont faits entre les positions respectives de chaque parti afin d'arriver à une position commune qui soit acceptable pour chacun. Le second type de compromis consiste, pour un parti, à supporter la position d'un autre parti (et donc de céder sur la sienne) afin d'obtenir la réciproque lors d'une prochaine décision. "Ainsi, pour comprendre le comportement d'un

---

[1] M. Des Rosiers (1986), op. cit. page 93.

parti à l'égard d'une décision donnée, il est souvent nécessaire de prendre en compte différentes prises de décision" (Des Rosiers, 1986, pages 417).

Avant de conclure, il nous semble indispensable de signaler que, dans les moyennes/grandes entreprises, l'activité politique est considérée comme étant plus importante et qualitativement très différente de celle qui se déroule dans les petites structures. L'établissement d'un climat démocratique dans les moyennes/grandes organisations est d'une nécessité primordiale puisque la participation dans les décisions stratégiques est très élevée. Dans les petites entreprises, on se trouvent souvent face à une sorte d'activité politique dite paternaliste (qui n'est pas forcément autoritaire) car dans 90 % des cas étudiés la décision finale appartient au chef d'entreprise, avec ou sans participation d'autres personnes dans le processus décisionnel [1]. En un mot, dans une moyenne/grande entreprise les centres de pouvoir sont multiples alors que dans une petite entreprise le pouvoir est centralisé [2].

En résumé, ce dernier chapitre nous a révélé que, dans une prise de décision, les tâches métadécisionnelles ont une importance majeure alors qu'on peut très bien éluder les tâches sous décisionnelles ou donner un moindre poids à quelque unes d'entre elles. En revanche, là où les tâches métadécisionnelles ne sont pas accomplies d'une façon satisfaisante l'issue sera problématique. En général, nous avons pu remarquer dans notre étude que le processus de décision d'embauche s'accomplit au niveau méta. C'est-à-dire que les métadécisions s'effectuent tout le long du processus décisionnel et à travers les différentes phases de ce processus et donnent un sens à ce processus d'actions organisationnelles.

---

1 H. Mahé de Boislandelle (1985), a donné le chiffre de 88 %, op. citée page 51.

2 Malgré la justesse de cette déclaration, on ne peut pas la généraliser catégoriquement car la taille, la maturité, et l'histoire sociale de l'entreprise conditionnent la répartition et l'exercice du pouvoir (sans oublier l'influence et l'interdépendance de nombreux autres facteurs internes et externes).

CHAPITRE V

LES FACTEURS DYNAMIQUES INTERVENANTS DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL

L'étude des différentes étapes du processus de décision d'embauche nous a montré qu'il n'y a pas de progression régulière et sans interruption d'une tâche à l'autre. Ce processus est dynamique et fonctionne dans un système ouvert où il est sujet à des interférences, des boucles de rétroactions et des impasses. Nous savons qu'une prise de décision est soumise à des contraintes multiples. Ces contraintes sont de l'ordre cognitif (la capacité du traitement d'informations du cerveau, ...), affiliatif (la pression du groupe social auquel le décideur est affilié, ...), organisationnel (les règles formelles, la répartition des tâches, ...), émotionnel (l'inconscience, les besoins égocentriques, ...), etc... Mais les organisations agissent aussi à l'intérieur des contraintes imposées par l'environnement. Par conséquent, le comportement des individus dans l'organisation (ou le comportement organisationnel) est conditionné par une foule de facteurs dynamiques. Ces facteurs dynamiques sont peut-être les meilleurs caractéristiques et traits distinctifs des différents processus de décision d'embauche. Ainsi, beaucoup de facteurs influencent la prise de décision d'embauche et interviennent à différents moments de la prise de décision , à la fois sur les tâches sous-décisionnelles et métadécisionnelles.

Nous proposons ici deux types de catégorisation de ces facteurs : premièrement, la classification par leur effet sur le processus décisionnel et deuxièmement, la catégorisation par leur nature.

SECTION 1

I. Catégorisation des facteurs dynamiques d'après leurs effets sur le processus décisionnel

Nous avons remarqué dans notre étude que les facteurs dynamiques influencent le processus décisionnel de différentes manières. Ils le retardent, l'arrêtent, le reprennent. Ils l'accélèrent, le branchent sur une nouvelle phase, le font tourner sur une ou entre deux tâches, et ils le recyclent sur un point antérieur. Nous avons pu ainsi identifier six groupes de facteurs dynamiques : facteurs d'interruption, facteurs de retardement, facteurs d'accélération, facteurs de blocage, facteurs de recyclage, facteurs d'ordonnancement. Il est évident que ces facteurs sont très différents dans leurs natures et que chacune d'entre eux pourrait produire des effets très variés selon les situations et les décisions données.

A - FACTEURS D'INTERRUPTION

Il s'agit des facteurs qui interviennent dans le processus décisionnel et qui l'interrompent momentanément. Après une brève interruption, le processus se déroule, soit en continuant sa voie, soit en se recyclant sur la même phase ou sur la phase précédente. Par exemple : l'apparition d'un nouveau candidat à l'embauche au moment de la sélection pourrait interrompre le processus et le recycler à la phase de développement. L'interruption du processus est souvent causé par les facteurs de l'environnement. Par exemple, la structure du marché du travail dans un secteur particulier, dans lequel des qualifications spécifiques ne sont pas toujours disponibles, pourrait causer une interruption passagère suite à laquelle le décideur tentera probablement de modifier une "solution toute faite", faute de trouver une "solution sur mesure". Les interruptions dues aux facteurs internes (exemple : un conflit interdépartemental) sont souvent surmontées par des activités politiques ou des métadécisions de communication.

Nous avons constaté que plusieurs interruptions peuvent apparaître au cours d'un processus décisionnel et à différents moments de celui-ci. De plus, il n'est pas rare qu'une interruption mène à une autre. Par exemple, surmonter une interruption due à un conflit décisionnel en appliquant une sorte d'activité politique autoritaire pourrait conduire à une résistance interne et par conséquent à une autre interruption. En général, les interruptions sont plus fréquentes dans les environnements turbulents et de haute pression. Là où tout peut changer très rapidement et de façon non prévue.

B - FACTEURS D'ORDONNANCEMENT

Puisque les chefs d'entreprise sont sévèrement limités par le temps, ils échelonnent les décisions complexes entre différentes étapes gérables. Cela les rend plus capables d'introduire un planning afin de parvenir à la multiplicité des tâches qui demande leur attention (Mintzberg, 1973, pages 31-35, 80-81) [1]. La personnalité du chef d'entreprise pourrait être considérée comme un facteur d'ordonnancement qui sépare chaque étape d'une décision d'embauche par des délais de temps significatifs. Le temps, lui aussi, est un facteur d'ordonnancement. Puisqu'il est toujours limité, il nous oblige à planifier chronologiquement nos décisions.

C - FACTEURS D'ACCELERATION OU DE RETARDEMENT

Le temps est un des facteurs majeurs dans la prise de décision d'embauche. Les décideurs peuvent faire en sorte que le déroulement du processus de décision d'embauche s'effectue plus vite. Ou à l'inverse, ils peuvent le retarder afin de profiter de circonstances spéciales, pour obtenir de meilleures conditions externes et plus de supports internes, pour synchroniser l'action avec d'autres activités, ou encore, pour utiliser l'effet de surprise, ou bien tout simplement pour gagner un peu de temps. Là encore, les activités métadécisionnelles sont des moyens très efficaces pour retarder ou accélérer le processus décisionnel ou déjouer l'une de ces deux situations causées par d'autres facteurs.

Dans les environnements compétitifs et hostiles où les issues sont imprévisibles, on peut s'attendre à un plus grand nombre d'incidents de retardement ou d'accélération. Par exemple, la concurrence entre plusieurs entreprises pour parvenir à l'aboutissement d'un

---

[1] Mintzberg (1973), option citée page 90.

projet plus tôt que les autres peut les inciter à accélérer leur processus d'embauche. A l'inverse, une simple restriction législative peut jouer comme un facteur de retardement.

D - FACTEURS DE RECYCLAGE

Notre recherche sur le processus de décision d'embauche nous a révélé qu'il s'agit d'un processus cyclique et irrégulier. Il existe des facteurs qui sont inhérents à ce processus et qui causent ses recyclages (sur une tâche, une phase, ou entre deux phases). Pfiffner (1960) [1] remarque que le processus de prise de décision n'est pas linéaire mais plutôt circulaire. "Il ressemble à un processus de fermentation dans la biochimie plutôt qu'à une ligne d'assemblage industriel" (Pfiffner, 1960, page 129) [1]. Par une démarche cyclique sur une tâche ou entre deux tâches sous-décisionnelles, le décideur essaie de trouver sa voie dans ce processus complexe. Il peut le faire dans la phase d'identification sur la tâche de reconnaissance avant même de déclencher le processus d'embauche ou sur la tâche de diagnostic pour étudier en profondeur la situation décisionnelle (définir le problème, les issues, ...) . Il peut le faire aussi dans la phase de développement, comme nous l'avons déjà décrit, sur les tâches de recherche et de conception afin d'élaborer la solution convenable. Le décideur pourrait lancer aussi sa démarche cyclique sur la tâche d'évaluation/choix afin de mieux analyser et déceler les conséquences des options et la performance future des candidats à l'embauche.

Le décideur peut aussi recycler le processus entre deux phases distinctes. Par exemple, entre la phase de développement et de sélection pour concilier ainsi les objectifs et les options (fins et moyens). Il peut aussi recycler le processus de la phase de développement à la phase d'identification pour comprendre encore mieux le problème à résoudre. Le recyclage peut s'effectuer aussi de la phase de sélection vers l'identification pour recommencer un processus qui a déjà été bloqué et ainsi concilier les problèmes et les solutions [2] .

Cette vision de processus décisionnel et de choix organisationnel substitue un ordre temporel à l'ordre logique, pour les solutions, les problèmes, et les décideurs. Nous tentons ici de définir d'autres conceptions de l'ordre qui permettraient de comprendre

---

[1] Pfiffner, J.M. (1960), option citée page 84.

[2] Beaucoup de chercheurs ont confirmé que l'on peut très bien chercher une solution sans même savoir où se trouve le problème qui n'est pas bien défini. Ainsi, la solution envisagée pourrait aggraver ou même créer de nouveaux problèmes (voir à cet égard : Watzlawick, 1975, op. cit. page 67 ; et March, 1991, op. cit. page 30). On peut aussi chercher des fins avec des moyens pas toujours appropriés.

mieux le processus décisionnel. Nous décrivons un processus où les interventions explicites des acteurs et les cohérences logiques des choix sont souvent balayées par un flot contextuel de problèmes, solutions, personnes et choix. Les solutions sont liées aux problèmes et les décideurs aux choix, mais essentiellement par leur simultanéité (March et Olsen, 1986) [1]. March (1987) [2] écrit que les organisations sont des systèmes où il y a peu de coordination, que ce soit entre les solutions et les problèmes, les fins et les moyens, les orientations d'un jour et celles du lendemain, ou les diverses unités qui les composent (voir aussi March et Olsen 1976, Weick, 1976) [3]. Les personnes, les problèmes et les solutions se combinent de façon aléatoire, ce qui rend toute prévision d'action ou de résultat difficile (Kingdon, 1984 ; March et Olsen, 1986) [4]. De ce point de vue le processus décisionnel ne représente plus une série d'occasions de choix ou d'opportunités de décision (fondamentalement des stimuli ambigus) conduisant à l'élaboration d'options de décision, puis à un examen de leurs conséquences, suivi d'une évaluation de ces conséquences en fonction d'objectifs, pour déboucher finalement sur une décision. Bien au contraire, il (le processus décisionnel) pourrait être une série de choix à la recherche de problèmes, de questions cherchant des situations pour s'exprimer, des solutions en quête de questions auxquelles elles pourraient répondre et de décideurs en quête d'objectifs.

Ainsi nous avons décelé parfois même, plusieurs recyclages dans un seul processus décisionnel. Des recyclages qui avaient pour but de réétudier la situation décisionnelle, de redéfinir les questions, les problèmes, et les opportunités auxquels le candidat doit répondre, de refaire la stratégie de développement, les critères de choix, et d'éclairer les objectifs. Nous pensons que ces recyclages sont évoqués par des mécanismes de feed-back [5]. Ce mécanisme est déclenché soit à cause d'un facteur externe (organisationnel ou environnemental), par exemple : un facteur d'interruption ou de blocage qui provoque le recyclage ultérieur, soit à cause de facteurs inhérents aux processus de décision. Dans ce dernier cas, chaque phase ou chaque tâche décisionnelle pourrait déclencher le recyclage grâce aux informations supplémentaires qu'elle apporte ainsi qu'à

---

1 March et Olsen (1986), option citée page 74.

2 March, J.G. (1987), option citée page 71.

3 March, J.G. et Olsen, J.P. (1976), "Ambiguity and choice in organizations". Bergen, Norvège, Universitets forlaget.
Weick, K.E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems". Administrative Science Quarterly, 21, pages 1-19.

4 Kingdon (1984), option citée page 74.
Marche et Olsen (1986), option citée page 74.

5 Cela ne veut pas dire que les accélérations ou les retardements du processus décisionnel ne sont pas évoqués par ce mécanisme. Nous savons que dans chaque système ouvert ce mécanisme joue un rôle d'adaptation et de stabilisation qui se traduit par un changement.

l'apprentissage qui est inhérent au processus décisionnel. Nous pouvons ainsi affirmer que, plus la stratégie d'embauche est vigilante, le processus est complexe, l'organisation est grande et diversifiée et l'environnement est turbulent, plus les incidents de recyclage sont fréquents.

E - FACTEURS DE BLOCAGE

Les processus décisionnels sont, dans certains cas, bloqués faute de trouver une solution acceptable. Le processus d'embauche peut rencontrer le blocage au moment d'autorisation, d'évaluation-choix, ou même de développement. Nos observations ont montré qu'un processus d'embauche bloqué à un moment quelconque est souvent recyclé vers la phase de développement. Sur cette phase, le décideur peut engager une branche spéciale de conception pour supprimer les contraintes, ou développer une nouvelle solution, ou modifier l'une déjà existante. Dans certains cas, nous avons vu qu'une option (un candidat) déjà rejetée a été réintroduite sous de nouvelles conditions.

Nous affirmons qu'en cas de blocage au moment de l'évaluation ou de l'autorisation, le décideur procède, avant tout, en supprimant les contraintes afin de rendre la solution acceptable. En cas d'échec, le processus est recyclé à la phase de développement. A ce moment là, le décideur essaie de développer une nouvelles solution ou de modifier la même. Finalement, si les ressources engagées ne sont pas suffisantes pour lancer un nouveau processus de développement, ou si le décideur rencontre des échecs continuels, il pourra accepter une solution déjà considérée comme étant inacceptable, ou attendre l'apparition d'autres options en retardant le processus d'embauche dans la mesure du possible.

SECTION 2

II. Catégorisation des facteurs dynamiques selon leur nature

Nous savons que d'innombrables facteurs de nature très variée influencent le processus de décision d'embauche de différentes façons. Nous pensons que la manière dont le processus d'embauche se déroule et son dynamisme dépendent largement de la nature des contraintes qui s'imposent. Nous pouvons les classer en cinq types de facteurs : 1) facteurs relatifs au contexte de décision ; 2) facteurs concernant le candidat ; 3) facteur concernant le décideur ; 4) facteurs concernant l'entreprise (l'environnement interne de la décision) ; 5) facteurs appartenants à son environnement (l'environnement externe). Malgré l'interférence existante entre ces différents types de facteurs, nous pensons que cette sorte de catégorisation peut aider à la compréhension de la décision d'embauche et de ses déterminants.

A - FACTEURS RELATIFS AU CONTEXTE DE DECISION

Nous les appelons aussi les facteurs situationnels car ils font partie des facteurs qui sont liés très étroitement et d'une façon implicite à la situation-même de décision et à son processus. Parmi eux, l'on peut noter notamment le temps, la nature du poste à occuper, le salaire, ... qui déterminent d'une certaine manière l'importance de la décision à prendre.

a) Le temps, comme nous l'avons déjà mentionné, est un facteur très important. Les décideurs ont à leur disposition un temps limité par les impératifs internes et externes. Par exemple : le temps est vraiment compté dans les décisions de crise, d'où l'urgence d'une action rapide et efficace. Il faut donc bien programmer chronologiquement le processus d'embauche et essayer de prendre plus de temps, là où il faut, et essayer de ne pas en perdre dans les tâches inutiles, tout en essayant de consacrer une part essentielle aux activités métadécisionnelles. L'urgence des décisions à prendre renforce l'effet restrictif des autres contraintes (ex : cognitives) et nous oblige à limiter le nombre

de solutions soumises à examen, de restreindre la collecte d'informations, de raccourcir les tâches de recherche/conception et d'évaluation/choix, ... et en un seul mot, d'adopter une stratégie simpliste d'embauche.

Bien évidemment, l'échelonnement efficace dans le temps par le décideur dépend de beaucoup de facteurs. Par exemple, le type de solution envisagée pourrait conditionner d'une certaine manière la tâche d'échelonnement et par conséquent influencer le processus décisionnel. A notre avis, l'embauche portée sur une qualification élevée demande plus de ressources temporelles consacrées à la phase de développement, alors que l'embauche du personnel d'exécution nécessite davantage de temps consacrés à la sélection. Gérer le temps n'est pas une chose facile et demande un long apprentissage tiré d'une longue expérience. En le faisant convenablement le décideur pourra augmenter considérablement l'efficacité des résultats.

b) Un autre facteur qui influence directement le processus d'embauche est la nature du poste à pourvoir. Un poste de haute qualification et de responsabilité élevée n'influence pas le processus décisionnel de la même façon qu'un poste sans objectif de carrière. Dans le premier cas, la solution recherchée est de type "sur mesure" ou "modifiée" tandis que dans le second, elle est plutôt "toute faite" ou "entièrement développée". Il est évident que le déroulement de tâches décisionnelles est très différent, aussi bien quantitativement (le nombre des tâches à accomplir) que qualitativement, dans ces deux cas. En effet, la recherche des candidats et la façon de les attirer [1] , la conception, l'évaluation et le tri des candidats, et même le nombre de recyclage et d'autres fluctuations dans le processus décisionnel pourraient différer selon la nature du poste à occuper. En général, plus un poste est simple et sans objectif de carrière, plus le processus décisionnel est simple.

c) Le salaire (ou les autres avantages) proposé par le décideur est l'un des facteurs qui influence le processus décisionnel et son déroulement. Si le salaire proposé ne correspond pas au type de solution envisagée, le processus pourrait se voir interrompu à plusieurs reprises et même être bloqué. Les exemples des petites entreprises qui cherchent des personnes compétentes et dynamiques pour s'occuper des postes de haute responsabilité avec des salaires en dessous des normes fixées et pratiquées dans

[1] R.J. Wagner et M.D. Fulford (1989, option citée page 63) nous disent qu'un grand nombre d'emplois crées dans les PME, spécialement dans les entreprises de service, tombe dans la catégorie de sans carrière, et que les candidats potentiels pour ce genre d'emplois sont attirés par d'autres attributions que les candidats avec l'objectif de carrière (exemple : la proximité du lieu de travail).

le secteur ne manquent pas pour montrer qu'elles ont du mal à trouver une solution satisfaisante. Nous avons déjà évoqué le fait que les salaires proposés par les PME ne sont souvent pas suffisamment élevés pour leur permettre de trouver une "solution sur-mesure" de haute qualité dans un marché du travail en manque de qualifications. Elles sont souvent obligées de recourir aux "solutions modifiées" après quelques tentatives de recherche des "solutions sur mesure". Par contre, les décideurs qui offrent des salaires convenables par rapport à ceux pratiqués par leurs confrères se voient faciliter les tâches de recherche et de conception (sans parler des résultats post-décisionnels). Il est important, pour prendre une décision efficace, de combiner de manière satisfaisante le salaire proposé et le type de solution envisagé.

B - FACTEURS CONCERNANT LE CANDIDAT

Il faut signaler que le candidat personnellement a peu d'influence directe sur le processus décisionnel. C'est surtout à la phase de sélection qu'il intervient et joue un rôle indirect. Ses capacités de communication, ses expériences techniques et son savoir faire, la probabilité de son succès, sa lettre de candidature, ... peuvent influencer indirectement le processus de tri et d'évaluation-choix. C'est plutôt la nature du poste à pourvoir et les qualifications exigées par ce poste qui déterminent l'importance d'une compétence spécifique ou d'un trait particulier dans la personnalité du candidat. C'est selon ces critères fixés souvent à l'avance que le processus de sélection se déroule.

C - FACTEURS CONCERNANT LE DECIDEUR

L'hypothèse principale de notre étude est fondée sur le fait que la personnalité du décideur détermine et conditionne, en tant que facteur clé, le processus de décision d'embauche. La façon dont ce processus se déclenche et se déroule, ses fluctuations, ses aspects formels et informels, explicites ou implicites et encore d'autres caractéristiques de ce processus sont influencés, directement ou indirectement et avant tout autre chose, par la personnalité du décideur, ses préférences, ses valeurs, ses compétences et son style cognitif. Nous verrons plus loin, dans le chapitre VII, que le profil du chef d'entreprise (le décideur), son âge (ex : être plus jeune), ses expériences, sa formation et son niveau d'étude, son style de management (ex : démocratique et moderne, paternaliste et centralisé, autoritaire, ...), ... ont une corrélation significative avec sa perception de stimuli d'embauche et sa tendance à recruter. Nous avons aussi évoqué, dans les pages précédentes, que la capacité cognitive du décideur, ses

caractéristiques motivationnelles, et sa personnalité déterminent la perception qu'il a de la complexité des décisions à prendre ou des problèmes à résoudre (voir Bronner, 1986) [1].

M. DesRosiers nous dit, à propos de la prise de décision individuelle, que "l'orientation donnée aux comportements est étroitement reliée aux aspects affectifs de la prise de décision. C'est elle qui reflète les préférences et les valeurs du décideur et qui fournit la base d'énergie investie dans la prise de décision et dans l'action (Des Rosiers, 1986 page 284) [2]. Elle avance plus loin à propos de la sélection que l'évaluation des options n'est pas seulement fonction du type d'heuristiques utilisées. Elle dépend aussi d'autres facteurs où les croyances et les valeurs individuelles tiennent une place importante [3]. L'influence des croyances s'explique par le fait que toute évaluation comporte une part d'interprétation de la réalité et par là-même, le recours aux croyances contenues dans les prototypes et les scénarios cognitifs. Cette influence est plus forte lorsque les croyances occupent une place plus importante que les faits extérieurs dans l'évaluation des options. C'est le cas, par exemple, lorsque l'information est incomplète par manque d'effort ou par manque de temps ou encore lorsque l'information n'est pas accessible facilement (Des Rosiers, 1986, page 288). Dans ces circonstances, il peut en résulter des erreurs d'évaluation importantes. Des erreurs qui font échouer une décision.

La manière dont l'information est recueillie et traitée (par les décideurs) renvoie à un style cognitif distinctif chez les décideurs. Nous verrons plus loin que ce style cognitif est imbriqué d'une façon implicite et très complexe dans la personnalité du décideur. Par conséquent, la question essentielle qui se pose, est de savoir quels sont les traits de caractère ou les dispositions de personnalité qui font qu'un décideur est bon ou mauvais. Est-ce que ce sont ses aspects préférentiels, ses croyances, ses valeurs, ... ou est-ce son style cognitif ? Nous allons essayer de répondre à ces questions.

Les bons et les mauvais décideurs : les différences de personnalité

---

1 Bronner (1986), option citée page 64.

2 Des Rosiers (1986), option citée page 25.

3 Voir aussi les auteurs ci-dessous :
- Mason, R.W. et Mitroff, I.I. (1973), "A program for research on management information systems". Management Science, vol 19, n° 5, pages 475-787.
- Churchman, C.W. (1961), "Prediction and optimal decision". N.J. Prentice Hall, Englewood Clifs.
- Ackoff, R.L. (1962), "Scientific method : optimizing applied research decision". New York, Wiley.

Nous avons pu trouver à travers nos multiples observations que le fait qu'une décision d'embauche soit important n'implique pas forcément de la part du décideur le recours aux modes vigilants de résolution de problèmes. Par contre, nos observations ont montré que parfois les stratégies simplistes de prise de décision ont été adoptées malgré la gravité de la situation et l'importance de l'embauche. Nous avons conclu que, mises à part les contraintes situationnelles et contextuelles (ex : manque de temps, pression social, ...), l'explication se cache derrière la personnalité du dirigeant (décideur). Janis (1989, page 205) [1] qui est conduit dans ses études aux mêmes conclusions que nous, pour différencier les bons et les mauvais décideurs, nous affirme que deux types de dispositions de caractéristiques semblent être déterminants dans la prise de décision :

1 - Manque des compétences essentielles, qui peut être purement temporaire (et qui se comble par l'apprentissage), ou chronique (manque de capacité intellectuelle pour apprendre les tâches complexes d'une prise de décision stratégique).

2 - Personnalité déficiente : qui peut être purement temporaire (quand une personne a du mal à se concentrer sur le recueil et l'évaluation d'informations pendant un certain temps suite à la mort d'un de ses proches, à un problème personnel ou familial grave, ...), ou chronique (les personnes névrosées suite à une vie d'obsession-compulsion).

Dans son discours, Janis se concentre essentiellement sur les déficiences chroniques de personnalité qui, selon lui, déterminent les échecs dans l'adoption d'une approche vigilante de résolution de problème chez les décideurs occupant des postes importants et traitant les problèmes vitaux. Mais, quels sont les déterminants d'une personnalité ? Quels sont les traits caractéristiques de personnalité des dirigeants qui déterminent leur performance dans la prise de décision ? Nous avons répondu à la première question dans l'introduction de cette thèse, quant à la deuxième question, c'est Alexander George donne la réponse dans son livre "Presidential decision making in foreign policy" (1980) [2]. Il résume un certain nombre de variables concernant les personnalité des décideurs haut placés (ex : les chefs des gouvernements, les PDG des grandes entreprises, ...) qui déterminent leur performance. Ce sont :

1. Les besoins égo-défensifs (ex : projection, déni et refus, répression, ...) qui sont employés pour traiter avec l'anxiété, la peur et la culpabilité.

---

[1] Janis (1989), option citée page 34.
[2] Boulder, colo : Westview.

2. Les croyances cognitives (ex : idéologie, vue sur le monde, croyances sur la bonne stratégie et les tactiques, ...) qu'il a acquis pendant son éducation, son développement, et sa socialisation dans le monde des affaires ou politique.

3. L'ensemble des compétences qu'il a acquis, dont, il pense qu'elles sont utiles et qu'elles le préparent avec les moyens et les ressources convenables pour assumer le rôle d'un bon décideur. Ces compétences, et leur utilisation réussie dans le passé, préparent l'individu avec un "sens d'efficacité personnelle" à l'accomplissement des tâches décisionnelles.

Mesurer l'impact de la personnalité du décideur (politicien ou PDG) sur sa performance est une tâche très complexe car il doit être étudié dans un contexte situationnel et institutionnel où les circonstances font évoluer les forces dominantes. Beaucoup de traits de caractère des présidents peuvent aussi être décelés en fonction de l'ajustement ou de manque d'ajustement entre les différents composants de la personnalité et les différentes exigences situationnelles d'un travail de haute complexité qui est la présidence (d'un pays ou d'une grande entreprise) (George, 1980, pages 4-6). L'une de ces variables situationnelles pourrait être l'exposition aux entrées d'informations (ou de bonnes informations). Malgré le fait qu'un certain nombre de variables (dispositifs) concernant la personnalité du décideur entre en interaction avec les variables situationnelles, il est aujourd'hui confirmé, sur la base des données empiriques, qu'il existe certaines régularités dans le comportement (Epstein, 1979) [1], qu'elles durent dans le temps (Block, 1981) [2], et qu'on peut les mesurer avec un certain degré d'occurrence et prédire le comportement (Small, Zeldin, et Savin-Williams, 1983) [3].

Mc Crae et Costa (1986) [4] nous disent qu'après des années de débats sur le nombre et la nature des dimensions majeures de la personnalité, un consensus a finalement émergé entre les psychologues sur les cinq dimensions de la personnalité proposées par

---

[1] Epstein, S. (1979), "The stability of behavior : 1 on predicting most of the people much of the time"; Journal of Personality and Social Psychology, 37, pages 1097-1126.

[2] Block. J. (1981), "Some enduring and consequential structures of personality". In A.I. Rabin (ed) "Further explorations in personality". New York, Wiley-Interscience.

[3] Small, S.A. ; Zeldin, R.S. et Savin-Williams, R.C. (1983), "In search of personality traits : a multimethode analysis of naturally occurring prosocial and dominance behavior". Journal of Personality, 51, pages 1-16.

[4] Mc Crae, R.R. et Costa, P.T. Jr (1986), "Clinical assessement can benefit from recent adavances in personality psychology". American Psychologist, 41, pages 1001-1003.

Tupes et Christal (1961) [1] et Norman (1963) [2]. Ces cinq dimensions sont considérées comme étant suffisantes et nécessaires pour décrire au niveau général les différents aspects de la personnalité (Mc Crae et Costa, 1986, page 1001) [3]. Elles sont :

1. ***Délicatesse de conscience*** (être consciencieux) : organisé/mal organisé, attentif/insouciant, auto-discipliné/mou et négligeant.

2. ***Ouverture*** : imaginatif/pieds sur terre, indépendant/conformiste et traditionaliste, préférence pour la variété/préférence pour la routine.

3. ***Névrosité*** : inquiet/calme, incertain/certain, s'apitoie sur soi-même/auto-satisfait.

4. ***Amabilité*** (charme) : attentionné/impitoyable, confiant/suspicieux, serviable/non-coopératif.

5. ***Extraversion*** : sociable/retiré du monde, amusant, rigolo et gaie/tempéré et modéré, actif/passif.

Mc Crae et Costa disent que de multiples recherches ont établi que ces cinq types de facteurs sont consistants dans le temps et dans les différentes situations. Selon eux, les trois premières séries de facteurs sont les dispositifs déterminants pour la prise de décision. Ainsi le manque de délicatesse de conscience, le manque d'ouverture et la névrosité nous amènent-t-ils à adopter une stratégie simpliste et défectueuse face à un problème vital qui demande une prise de décision de haute qualité.

En nous fondant sur nos propres observations, nous pouvons affirmer que les meilleures dispositions de la personnalité pour adopter une démarche vigilante d'embauche ne sont pas situées en extrémités de ces facteurs. Par exemple, une personne très calme qui a un niveau élevé de tolérance au stress ne semble pas être en mesure d'adopter une

---

1 Tupes, E.C. et Christal, R.E. (1961), "Recurrent personality factors based on trait ratings". In Mc Crae et Costa (eds), op. cit. page 107.

2 Norman, W.T. (1963), "Toward an adequate taxonomy of personality attributes : replicated factor structure in peer nomination on personality ratings". Jouranl of Abnormal and Social Psychology, 66, pages 574-583.

3 Mc Crea, R.R. et Costa, P.T. Jr (1986), "Clinical assessement can benefit from recent adavances in personnality psychology". American Psychologist, 41, pages 1001-1003.

stratégie vigilante face à une embauche de haute importance. En sous estimant l'importance et la gravité de sa décision il pourrait tomber dans le piège d'adopter une démarche très simpliste. De même, un chef d'entreprise hyper-névrosé pourrait subir une telle anxiété face à une embauche que sa décision reposerait sur des règles simples et émotionnelles. Ici, les traits de caractère optimaux pour adopter une approche vigilante d'embauche se trouvent dans les rangs intermédiaires. Pareillement, l'attitude optimale concernant la dimension "ouverture" de la personnalité n'est pas d'être trop imaginatif ou, à l'inverse, trop conformiste. Mais, encore une fois, les meilleures dispositions pourraient se situer dans les rangs intermédiaires. Etre trop optimiste sur la puissance ou l'invulnérabilité de l'organisation est aussi désastreux qu'être trop pessimiste sur sa fragilité. Ces deux attitudes pourraient nous conduire à privilégier une démarche simpliste d'embauche. La première attitude nous amène à sous-estimer les dangers d'une embauche mal faite. Notre optimisme exagéré nous empêche de penser que les effets négatifs d'une embauche négligée puissent mettre en question la stabilité de l'organisation (à cause, peut-être, de la lutte de pouvoir interne qu'elle pourrait déclencher, ou des menaces environnementales auxquelles elle ne saurait répondre). A l'inverse, le pessimisme exagéré sur la capacité de l'organisation à fournir des ressources essentielles pour une embauche importante pourrait conduire le dirigeant à ne pas chercher une solution de haute qualité et à renoncer à une approche vigilante d'embauche.

Ces aspects préférentiels ou émotionnels de la personnalité du décideur ne sont pas les seuls paramètres qui différencient les bons et les mauvais décideurs. Une autre dimension de la personnalité repose sur son style cognitif. Bien que ces aspects que nous appelons préférentiels : les normes culturelles, les idéologies, les croyances, ... soient les réalisations cognitives de l'homme [1], par style cognitif nous faisons allusion à ses capacités, telles que l'esprit de synthèse, l'intuition ou la réflexion latérale, aussi bien qu'aux autres aspects comme ses capacités d'analyse, de raisonnement logique, lesquels, généralement, sont associés à un comportement rationnel et planificateur. Nous pouvons donc évoquer le terme "style cognitif du décideur" et essayer de savoir s'il existe une relation significative entre son style cognitif et la prise de décision, la formulation de problèmes, la prise de risque, la stratégie adoptée, la performance atteinte, ... En un mot, il faut vérifier que le style cognitif détermine le comportement décisionnel et différencie les bons et les mauvais décideurs.

---

[1] Une réalisation influencée pendant toute une vie par les facteurs biologiques : émotionnels, génétiques, ...

Le style cognitif du décideur et le comportement décisionnel :

Le terme "style cognitif" est utilisé ici dans un sens général pour faire allusion aux différences individuelles dans la manière dont ces individus recueillent et traitent l'information pour prendre leur décision. Dans certaines études, on peut voir ce terme remplacé par d'autres tels que "style de prise de décision", ou "style de résolution de problèmes". Beaucoup de modèles ont été présentés pour définir les styles cognitifs des décideurs. Par exemple, Huysman (1970) [1] a proposé une dimension singulière qui identifie des voies uniques de raisonnement appelées analytiques et heuristiques. Les individus analytiques, selon Huysman, réduisent un problème à une série de relations fondamentales. Ces relations sont utilisées, plus souvent sous la forme d'un modèle explicite, pour choisir entre plusieurs options. Les individus heuristiques sont sensés insister sur les solutions pragmatiques, souvent identifiées par le recours à un problème analogue. Le sens commun et l'intuition jouent un rôle important pour les décideurs heuristiques.

Le modèle de Huysman ressemble au concept de "champs de dépendance" (field dependence) de Witkin (1967) [2]. Le champ d'indépendance (field independence) est la capacité de séparer un objet ou un phénomène de son environnement. Les individus qui montrent un grand champ d'indépendance sont sensés préférer les approches de résolution de problèmes qui insistent sur les relations fondamentales et sur les détails. Les individus au champ de dépendance plus étroit (field dependent persons) montrent moins de capacités de séparer un objet de son environnement. Ces individus préféreraient probablement les approches plus globales et intuitives dans la résolution des problèmes (JC. Henderson et P.C. Nutt, 1980, page 372) [3]. Witkin a développé aussi un test pour détecter les décideurs appartenant à ces deux types d'individus.

D'autres cadres conceptuels utilisant des dimensions multiples ont été proposés afin d'étudier la prise de décision. Driver et Mock (1975) [4], en se servant des notions de complexité cognitive telles que les surcharges d'informations, décrivent le style cognitif en terme de nombre de solutions et de quantité d'informations utilisées. Quatre styles

---

1 Huysman, J. (1970), "The implementation of operations research". New York, Wiley-Interscience.

2 Witkin, H.A. (1967), "A cognitive style approach to cross cultural research". Internat Jounal Psychology, vol 2, pages 233-250.

3 John C. Henderson et Paul C. Nutt (1980), "The influence of decision style on decision making behavior". Management Science, vol 26, n° 24, avril 1980, pages 371-386.

4 Driver, M.J. et Mock, T.J. (1975), "Human information processing, decision style theory, and accounting information systems". Accounting Review (July 1975), pages 490-508.

indépendants ont émergé, chacun ayant des points forts et des faiblesses. Ils ont appelé "style décisif", la préférence pour un minimum d'informations et une solution singulière. Le "style flexible" provient de la préférence pour des solutions multiples avec le minimum d'informations. Le "style hiérarchique" (hieractic) est celui qui fait allusion à la quantité maximale d'informations et des solutions singulières. Finalement, les préférences pour des solutions multiples et un maximum d'informations amènent au "style intégratif".

McKenney et Keen (1974) [1] ont proposé un modèle qui insiste sur les modes de recueil d'informations et son évaluation. La dimension de recueil a deux modes d'acquisition d'informations appelés perceptifs et réceptifs. Les personnes perceptives utilisent des concepts, tels que les relations et les modèles explicatifs, pour trouver et filtrer les données. Les détails plutôt que les relations sont utilisés par les gens réceptifs qui sont tout à fait sensibles aux stimuli. Ils essaient de tirer les relations des données sans imposer une dispositif de codage préconçu (Henderson et Nutt, 1980, page 372) [2].

La dimension d'évaluation oppose les individus qui préfèrent la stratégie intuitive à ceux qui privilégient la stratégie systématique. Les gens intuitifs ont tendance à préférer la démarche d'essai/erreur en se concentrant sur un problème global, et sont sensibles aux signes non verbaux. Les individus systématiques préfèrent structurer les problèmes en utilisant une méthode qui augmente la chance d'atteindre une solution. Les niveaux des deux dimensions sont considérés comme étant indépendants et non dominants et forment quatre caractéristiques de style de décision appelés systématique-perceptif, systématique-réceptif, intuitif-perceptif, intuitif-réceptif.

Depuis peu, les recherches dans les sciences de gestion ont tendance à insister sur un modèle de style cognitif basé sur la théorie psychologique (ou plutôt psychanalytique) de C.G. Jung (1923) [3] qui a été opérationnalisé à travers l'indicateur de type de Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI). Nous pensons que la typologie de Jung opérationnalisée par MBTI (voir Myers, 1963) [4] est le modèle le plus performant pour déterminer le style de décision. Un grand nombre d'études ont confirmé la fiabilité de ce modèle et son adaptabilité à une variété d'applications dans les domaines tels que

---

1 McKenney, J.L. et Keen, P. (1974), "How manager's minds work". Harvard Business Review, may-june 1974, pages 79-90.

2 Henderson et Nutt (1980), op. cit. page 110.

3 Jung, C.G. (1923), "Psychological Types". London, Routledge et Kegan Paul. Voir aussi : Jung (1970), Collected works : six psychological types, W. Mc Guire, Editor, Princeton Univ. Press, Princeton, N.J.

4 Myers, I.B. (1962), "Manual : the Myers-Briggs Type Indicator". Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.

l'éducation, le management, et les recherches cliniques (voir : Lake ; Miles et Earle 1973, Schweiger 1985, Carlson 1985, Carlyn 1977, Mc Carley et Carskadon 1983, ...) [1]. Avant d'évoquer les conclusions intéressantes tirées de ces études, nous essayerons d'expliquer la typologie de Jung et le MBTI.

Selon Isabel Briggs Myers, l'indicateur de Type de Myers-briggs (MBTI) est un test désigné pour appliquer la théorie de Types de Jung (Myers 1962, page 1) [2]. MBTI est donc, comme des techniques projectives, étroitement lié à la pensé psychodynamique au moins dans ses conceptions originales. Cependant, contrairement aux techniques projectives, le MBTI est un dispositif hautement quantifié avec des méthodes distinctes d'administration et de scores, pour lequel l'information concernant les normes, la fiabilité, et la validité existe.

La théorie de types de Carl Jung est basée sur les distinctions faites entre les sources dont l'information est dérivée, les différentes manières dont les individus perçoivent l'information, et les façons dont celle-ci est traitée en vue d'une conclusion. Du point de vue de Jung, l'énergie psychique (ou libido) pourrait s'écouler à l'extérieur, vers d'autres êtres ou des objets externes, dans "*l'attitude*" étiquetée "*extraversion*". Par opposition, la libido pourrait s'écouler à l'intérieur, dans sa propre conscience, définissant l'attitude appelée "*introversion*". Cette distinction détermine essentiellement la tendance primaire d'une personne pour le fonctionnement mental, qu'il soit prédominé par le monde extérieur comme source matérielle des faits (la personnalité est extravertie), ou par le monde intérieur comme source des idées et des concepts (la personnalité est introvertie).

A côté de ces attitudes fondamentales, chacun de nous est sensé remplir les fonctions mentales à travers deux dimensions. La première dimension, la perception, décrit deux

---

1 - Lake, P.G. ; Miles, M.B. et Earle, R.B. (1973), "Measuring human behavior". Teachers College Presse, New York, 1973.
- Schweiger, D.M. (1985), "Measuring managerial cognitive styles : on the logical validity of the MBTI". Journal of Business Research, vol 13, n° 4, août 1985, pages 315-328.
- Carlson, J.G. (1985),, "Recent assessments of the MBTI". Journal of Personality Assessment, 1985, 49, 4, pages 356-365.
- Carlyn, M. (1977), "An assessment of the MBTI". Journal of Personality Assessment, 41, pages 461-473.
- Mc Carley, N. et Carskadon, T.G. (1983), "Test-retest reliabilities of scales and subscales of the MBTI and of criteria for clinical interpretive hypotheses involving them". Research in Psychological Type, 6, pages 24-36.

2 - Myers, I.B. (1962), "The MBTI". In Carlson, J.G. (ed) "Recent assessments of the MBTI". Journal of Personality assessment, 1985, 49, 4, pages 356-365.

catégories opposées selon la manière dont l'information est reçue (ou recueillie) : La "*Sensation*" et "*L'Intuition*". Dans la sensation, les données prennent la forme des actes ou des impressions des sens, voir le recueil d'informations en provenance des cinq sens. L'individu sensitif préfère utiliser les sens principaux pour recevoir l'information et ne pas aller au-delà du monde empirique et objectif des faits (Carlson, J.G., 1985)[1]. Il préfère les problèmes détaillés et structurés en ayant de la patience pour les travaux précis et la routine (Hellriegel et Slocum, 1975)[2]. Dans l'intuition, la perception est indirecte, déformée par l'inconscient et les sources d'informations ne sont pas très claires, comme dans l'impulsion intuitive ou le sixième sens. L'individu intuitif a tendance à compter plutôt sur le mode latent pour recevoir les données (Carlson 1985)[1].Il perçoit le problème comme un tout global et se concentre rarement sur les éléments isolés et individuels. Il n'aime pas la routine et les travaux précis et préfère les problèmes nouveaux (Hellriegel et Slocum 1975)[2].

L'autre dimension du fonctionnement mental dans la théorie des Types de Jung est la fonction de jugement. La fonction qui traite d'une certaine façon rationnelle l'information perçue sans tenir compte de sa source. Cette dimension insiste sur l'approche utilisée pour évaluer l'information. Dans un cas extrême, il y a l'individu "*feeling*" (affectif, émotif) et dans l'autre, le type "*thinking*" (pensif, cognitif). Le type "*thinking*" préfère analyser, synthétiser et déterminer la fausseté ou la vérité de l'information d'une façon impersonnelle. Il essaie de généraliser ses analyses pragmatiques à partir d'une base logique pour guider sa prise de décision (Mason et Mitroff, 1973) [3]. A l'opposé, l'individu "*feeling*" évalue les données en fonction de leur bonté ou mauvais terme, un processus qui est personnel, subjectif et non analytique mais néanmoins rationnel selon Jung (Carlson 1985) [4]. Ces individus considèrent les valeurs comme un critère important d'évaluation.

Dans chaque individu, l'une de ces extrémités de fonctionnement mental est dominante (sensation contre intuition, cognition/affection) et l'une des deux attitudes (extraversion contre introversion) est possible. Il existe donc, d'après cette typologie, huit combinaisons possibles de type de personnalité en terme d'attitudes et de fonctions mentales.

---

1 Carlson, J.G. (1985), "Recent assessments of MBTI". Journal of Personality Assessment, 1985, 49, 4, pages 356-365.

2 Hellriegel, D. et Slocum, J.W. (1975), "Managerial problem-solving styles". Business Horizons, Décembre 75, pages 29-37.

3 Mason, R.W. et Mitroff, I.I. (1973), "A program for research on management information systems". Management Science, vol 19, n° 5, pages 475-483.

4 Carlson, J.G. (1985), op. cit. page 112.

La formulation de Myers est semblable à la théorie de Jung en ce qui concerne ces trois dimensions de personnalité plus une quatrième dimension qui était implicite dans le système de Jung (Mattoon, 1981) [1]. Chaque type d'individus peut être évalué par les moyens de MBTI qui utilise des échelles et des indices afin de déterminer les préférences d'un individu pour une attitude ou une fonction mentale donnée. Ainsi, selon Myers :

> "... l'index EI est désigné pour refléter si la personne est une extravertie ou introvertie dans le sens de Jung... l'index SN est désigné pour refléter la préférence d'une personne entre deux manières opposées de perception, par exemple, si il se base essentiellement sur le processus familier de sensation ou essentiellement sur le processus moins évident d'intuition... l'index TF est désigné pour refléter la préférence personnelle entre deux façons opposées de jugement, par exemple, s'il compte essentiellement sur la pensée (cognition)...ou en premier lieu sur l'émotion (affectivité)". (Myers, 1962, pages 1-2) [2].

En plus des indices de EI, SN et TF, le MBTI introduit l'index JP (Judging-Perceiving). Cet index, qui est relatif à la notion jungienne, postule qu'une seule dimension de personnalité a la tendance dominante dans nos interactions quotidiennes avec l'environnement. L'index J.P. assigne la préférence pour l'un ou l'autre couple de fonctions mentales. Cela veut dire que, soit la fonction de perception, ou la fonction de jugement (fonction T.F) est sensée être dominante dans les relations des individus avec le monde. Avec cette dimension supplémentaire, seize types possibles de personnalité sont générés des différentes combinaisons de préférence.

Dans la forme F. de MBTI, plus ancienne et donc la version plus utilisée, on trouve cent soixante six questions de choix forcé. La forme G., l'innovation plus récente, contient cent vingt six questions et semble être une alternative plus fiable et plus rapide que la forme F. (Carskadon, 1979) [3]. "Ces questions sont désignées pour refléter le choix habituel entre deux oppositions, analogues au fait d'être gaucher ou droitier" (Myers, 1962, page 2) [2].

La plupart des études sur le style cognitif et le comportement décisionnel ont utilisé le MBTI en ce qui concerne les deux dimensions, de perception (recueil d'informations) et

---

1 Mattoon, M. (1981), "Jungian psychology in perspective". New York, The free Press.

2 Myers, I.B. (1962), op. cit. page 112.

3 Carskadon, T.G. (1979), "Test-retest reliabilities of continuous scores on form G. of the MBTI". Research in Psychological Type, 2, pages 83-84.

de jugement (évaluation d'informations), de fonctionnement mental pour identifier le style de prise de décision individuelle. Ces études ont essayé d'analyser quatre principaux types composites à savoir : sensitif-pensif (ST), sensitif-affectif (SF), intuitif-pensif (NT) et intuitif-affectif (NF). Chaque individu est considéré être prédominé par l'un de ces types. La majorité desdites études sont conduites dans les laboratoires ou dans les situations de jeux de simulation (game situation) et ont atteint des conclusions intéressantes. Ces études ont essayé de confirmer que chaque style décisionnel adopte une approche unique de prise de décision. Par exemple, elles proposent que les décideurs préfèrent les processus qui sont compatibles avec leur style de décision et qu'ils appliquent leur style à toutes les décisions rencontrées (Mitroff et Kilmann, 1973) [1]

Henderson et Nutt (1980) [2] ont analysé les relations existantes entre le style cognitif des décideurs et leur comportement décisionnel. Ils ont trouvé que le style de prise de décision est un facteur significatif pour expliquer le comportement décisionnel mesuré par la probabilité d'adoption et de perception de risque. En effet, les décideurs (ou les dirigeants) SF sont, selon Henderson et Nutt, ceux qui prennent plus de risque et voient moins les dangers de leurs décisions. Par contre, les ST sont particulièrement anti-risque, et il est très rare qu'ils engagent des projets à haut risque. Behling, Gifford et Tolliver (1980) [3] ont trouvé que les intuitifs prennent en général plus de risque que les sensitifs dans une situation de pari. La prise de décision collective est aussi sensée diminuer la perception de risque de ses membres et encourager les choix plus aventureux (Kogan et Wallach, 1967) [4].

Pourtant, le fait que la théorie de Jung, elle même, soit vague, les concepts parfois mal définis (Carlson, J.G., 1985) [5], et que l'essai de Mayer pour l'opérationnaliser en forme du MBTI soit dans certains cas très incertain (Hunt, et al., 1989) [6], a conduit d'autres études à rejeter partiellement la validité de certaines de ces hypothèses (Schweiger,

---

1 Mitroff, I.I. et Kilmann R. (1973), "On the importance of qualitative analysis in management science : the influence of personality variables on organizational decision making". University of Pittsburg, Mimeo, 1973.

2 Henderson et Nutt (1980), op. cit. page 110.

3 Behling, O ; Gifford, W.E. ; et Tolliver, J.M. (1980), "Effects of grouping information on decision making under risk". Decision Science, 11, pages 272-283.

4 Kogan, N. ; Wallach, M. (1967), "Risk taking as a function of the situation, the person, and the groupe". In New Direction in Psychology, Holt, Reinhart, Winston, New York.

5 Carlson (1985), op. cit. page 112.

6 Hunt, R.G. ; Krzystofiak, F.J. ; Meindl, J.R. ; Yousry, A.M. (1989), "Cognitive style and decision making". Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 44, n° 3, pages 436-453.

1985) [1], et à affirmer que le MBTI n'a pas été désigné et développé à l'origine pour mesurer les styles cognitifs et capturer les processus. Elles ont avancé le besoin d'affiner davantage la forme G. pour son utilisation dans les recherches psychologiques et partiellement dans les recherches manageriales (Schweiger, 1985, page 325) [1]. Mendelsohn (1970) [2] et Schweiger et Locke (1985) [3] remarquent que certaines questions de MBTI ne mesurent pas directement les processus cognitifs et sont très vagues dans leurs interprétations. Sundberg (1970) [4], en critiquant le MBTI affirme que, dans de multiples cas, les sujets avaient eu du mal à interpréter la plupart des questions d'échelle en raison des choix irréalistes qu'ils étaient obligé de faire. Finalement, Keen (1973) [5] a postulé que les différentes dimensions de style cognitif ne sont pas empiriquement indépendantes. Les sujets sensitifs, selon Keen, sont reconnus plutôt comme des évaluateurs d'information de type pensif (thinking) et les sujets intuitifs sont plus proches des évaluateurs émotifs (feeling). Ainsi, la majorité des individus pourrait être classée comme étant, soit analytique, soit intuitive, à la fois dans le recueil et le traitement d'informations. Nous pensons que ce type de distinction est très utile pour mener des études qualitative : nous l'avons utilisé dans l'étude de la personnalité des décideurs.

Avant de nous consacrer exclusivement à décrire nos propres conclusions, nous trouvons très utiles de mentionner deux études qui mettent en avant et d'une façon très claire l'emprise de la personnalité du dirigeant (décideur) et de sa pratique (sa façon) de penser sur le déroulement du processus décisionnel. La première, réalisée par Hunt, Krzystofiak, Meindl et Yousry (1989) [6], a examiné les relations existantes entre les caractéristiques des décideurs et le processus pré décisionnel à travers lequel les tâches et les problèmes décisionnels sont définis et les différentes stratégies sont sélectionnées. Les auteurs ont postulé que ces stratégies sont relatives à la personnalité des décideurs, à leurs pratiques de pensée ou à leurs styles cognitifs. Cette étude peut

---

1 David M. Schweiger (1985), "Measuring managerial cognitive styles : on the logical validity of the MBTI". Journal of Business Research.

2 Mendelsohn, G.A. (1970), "Critique of the MBTI". In O.K. Buros (ed), "The sixth mental measurement yearbook" : Highland Park, N.J. : Gryphon, 1970, pages 1126-1127.

3 Schweiger, D.M. et Lock, E.A. (1985), "An evaluation of cognitive style instruments used in managerial research". In Schweiger (ed), op. cit. plus haut.

4 Sundberg, N.D. (1970), "Critique of the MBTI". In O.K. Buros (ed), "The sixth mental mesurement yearbook". Highland Park, N.J. : Gryphon, 1970, pages 1127-1130.

5 Keen, P.G.W. (1973), "The implication of cognitive style for individual decision making". Unpublished Doctorat Dissertation. In Hunt et al. (1989), op. cit. page 115.

6 Hunt ; Krzystofiak ; Meindl et Yousry (1989), op. cit. page 115.

être complétée par une deuxième étude conduite par Huber, Northcraft et Neal (1990) [1] sur la décision d'embauche, qui montre que la stratégie personnelle dans le développement des solutions et dans la sélection des candidats influence significativement la prise de décision, son processus et ses résultats. Deux stratégies d'embauche ont été choisies dans une situation de jeu de simulation. La première consistait à évaluer les candidats simultanément, c'est-à-dire, rassembler tous les dossiers de candidature sans les évaluer pour ensuite les comparer tous ensemble et choisir ceux qui doivent être retenus pour l'interview. La deuxième stratégie concernait l'évaluation séquentielle des candidats dès la réception de leur dossier un par un. Les résultats de l'étude ont montré que, pendant l'évaluation séquentielle, les décideurs utilisent des règles plus souples et par conséquent sélectionnent plus de candidats pour l'interview que pendant l'évaluation simultanée. L'étude a aussi montré que les décideurs séquentiels ont accepté plus de candidats parmi les dix premiers que parmi les dix derniers, alors que leurs homologues dans les conditions simultanées ont choisi sensiblement moins de candidats pour les interviews parmi les dix premiers. D'autres conclusions ont révélé que le processus de décision a duré plus longtemps dans les conditions simultanées que dans les conditions séquentielles.

Les conclusions intéressantes tirées de ces études ne prétendent absolument pas qu'un style cognitif particulier soit privilégié à un autre pour atteindre des résultats plus performants mais seulement que de telles dispositions de personnalité influencent directement la stratégie décisionnelle adoptée (vigilante ou simple, ...) et les résultats atteints. Nous postulons, encore une fois, que les deux styles extrêmes de résolution du problème (analytique/intuitif) pourraient être aussi néfastes, l'un et l'autre, pour une décision d'embauche. Nous pensons qu'un dirigeant ultra-analytique qui planifie son embauche d'une manière trop rationnelle n'atteint pas forcément des résultats intéressants car il ignore, le plus souvent , dans ses analyses et dans ses calculs, l'élaboration d'une démarche créative basée sur l'esprit de synthèse, l'intuition ou la réflexion latérale. A l'inverse, un décideur purement intuitif, qui prend souvent des décisions automatiques et parfois trop risquées fondées sur ses propres jugements subjectifs, pourrait avoir tendance à adopter une stratégie trop simpliste d'embauche. Nous pensons que ces deux qualités, l'intuition et l'analyse systématique, sont des éléments complémentaires au sein du processus de décision d'embauche (et plus généralement de toutes les décisions stratégiques). Les processus et les méthodes

---

[1] Vandra L. Huber, Gregory B. Northcraft et Margaret A. Neale (1990), "Effects of decision strategy and number of openings on employement selection decision". Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 45, n° 2, avril 1990, pages 276-284.

rationnels et systématiques de planification ne devraient, en aucun cas, se substituer à l'intuition ou à "la sensibilité jusqu'au bout des ongles". L'élaboration d'une décision d'embauche dans les PME est basée sur ces deux capacités complémentaires. Bien que dans une petite entreprise un processus plutôt intuitif et implicite puisse être utile et réussir, il peut être dangereux pour l'entreprise de taille moyenne.

Finalement, pour répondre à notre question de départ, nous pouvons affirmer qu'un bon décideur n'est ni purement analytique, ni totalement intuitif. C'est une personne qui montre des qualités paradoxales, des caractéristiques subtiles et simultanées d'opposition et de complémentarité, un décideur qui est à la fois planificateur et opportuniste, souple et serein, imaginatif et conformiste, ... Un bon décideur, c'est quelqu'un qui sait écouter ses intuitions pour l'émergence d'idées neuves, mais qui sait aussi mettre en oeuvre une analyse de faisabilité de ses idées, et les conduire jusqu'au bout.

En général, l'intuition joue un rôle important dans le lancement d'un processus d'embauche (exemple : reconnaissance des stimuli, ...). La flexibilité psychologique est essentielle à la reconnaissance des opportunité et à la résolution des crises, notamment dans les petites entreprises contrôlées de près par leurs chefs (Buchele, R., 1969 ; Greiner, L. 1972) [1]. Elle a aussi un rôle décisif pendant les premières étapes d'un processus d'embauche (exemple : recherche, filtration). Kets de Vries et Miller (1984) [2] ont avancé que la faillite des décisions stratégiques dans les organisations centralisées est souvent due à la rigidité de la personnalité du dirigeant, ce qui le plonge dans la routine et l'empêche de changer son point de vue sur l'organisation et l'environnement. C'est essentiellement à travers les tâches de conception et d'évaluation que le décideur fait appel à ses capacités d'analyse. Pourtant, ces mêmes décideurs acceptent très mal les résultats de leurs analyses qui vont à l'encontre de leur intuition (Isenberg, 1984 ; voir aussi Mitchell et Beach, 1990) [3]. Il est inutile de signaler que les activités métadécisionnelles de contrôle, de politique et de communication exigent une grande capacité de planification et d'analyse, ainsi qu'une énorme disposition intuitive de

---

1 - Buchele, R. (1967), "Business policy in growing firms". San Fransisco, Chandler.
- Greiner, L. (1972), "Evolution and revolution as organization grow". Harvard Business Review, n° 50 (2).

2 - Kets de Vries, M et Miller, D. (1984), "The neurotic organization". San Fransisco, Jossey-Bass.

3 - Isenberg, D.J. (1984), "How senior managers think". Harward Business Review, nov/dec, pages 81-90.
- Trence R. Mitchell, et Lee Roy Beach (1990), "Do I love thee ? Let me count ... toward an understanding of intuitive and automatic decision-making". Organizational Behavior and Human Decision Porcesses, 47, pages 1-20.

collecte d'information et de communication, de la part d'un bon décideur.

D - FACTEURS APPARTENANTS A L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA DECISION (L'ENTREPRISE)

Etudier une décision sans prendre en considération son environnement interne ne conduit qu'à l'isolation et l'atomisation de ce phénomène. Chaque analyste décisionnel doit étudier l'environnement dans lequel le processus décisionnel se déroule (exemple : une famille, une communauté socioculturelle, une entreprise, ...). Cette règle depuis longtemps admise en biologie est aujourd'hui largement reconnue par tous les scientifiques. Comme nous le font remarquer Watzlawick, Beavin et Jackson (1967) [1], un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus l'environnement dans lequel ledit phénomène se produit. Ne pas pouvoir saisir la complexité des relations entre un fait et le cadre dans lequel il s'insère, entre un organisme et son milieu, fait que l'observateur bute sur quelque chose de "mystérieux" et se trouve conduit à attribuer à l'objet de son étude des propriétés que peut-être ne possède-t-il pas (Watzlawick et al., 1972, page 15). Simon dit que la rationalité humaine dans le monde moderne n'est souvent pas une rationalité individuelle mais organisationnelle, élaborée à travers la prise de décision collective dans les systèmes sociaux que nous appelons famille, entreprise, conseil d'état, ... C'est pourquoi chaque tentative d'analyse décisionnelle, pour s'accomplir d'une manière pertinente, doit s'adresser au contexte organisationnel dans lequel la prise de décision se déroule (Simon, préface du livre de Witte et Zimmermann, 1986) [2].

Nous verrons plus loin, dans le chapitre VII, qu'un certain nombre de facteurs concernant l'organisation dans laquelle le processus d'embauche se déroule, comme la dimension sociale (nombre d'effectif, taille), le statut social (entreprise familiale ou non), l'ancienneté de l'entreprise, sa surface financière, la part de technologie dans son capital, ... influencent le comportement d'embauche de ces PME. Malgré l'interdépendance de ces facteurs contextuels, nous allons essayer de les étudier séparément et ensemble à travers l'influence qu'ils exercent sur la structure organisationnelle et sur la prise de décision d'embauche.

---

1 Watzlawick et al. (1967), op. cit. page 23.
2 Witte et Zimmermann (1986), op. cit. page 33.

• **Structure organisationnelle et ses déterminants** : Selon la plupart des théoriciens de décision, la structure organisationnelle est l'un des facteurs majeurs qui déterminent et conditionnent le processus décisionnel (voir : March et Simon, 1958 ; Cyert et Marche, 1963 ; March, 1988 et Witte et Zimmermann, 1986) [1]. Selon STRATEGOR :

> "Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités. A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission. Des mécanismes de coordination assurent la cohérence et la convergence des actions de différentes unités. La structure d'une entreprise présente trois caractéristiques principales :
>
> 1. La spécialisation, c'est-à-dire le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise. Sur quels critères et jusqu'à quel degré de détail le découpage de l'organisation est-il réalisé ?
>
> 2. La coordination, c'est-à-dire le ou les modes de collaboration institués entre les unités. Quelles sont les liaisons entre unités, et quel est le degré de centralisation/décentralisation qui en résulte ?
>
> 3. La formalisation, c'est-à-dire le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons. Chaque rôle est-il définit de façon stricte et détaillée ? ou laisse-t-on une large part à l'interprétation individuelle ?' (STRATEGOR, 1988, page 210) [2].

Nous pensons que l'existence d'une structure sociale particulière qui engendre des types de relations sociales et de comportements qui lui sont spécifiques influence le processus d'embauche d'une façon décisive. Le processus d'embauche dans une petite structure, où la décision est prise par une seule personne, ne se déroule pas de la même façon que dans une structure dite "divisionnelle", où la prise de décision fait intervenir plus d'une division organisationnelle dans le processus. Le processus d'embauche s'enchaîne d'une manière très différente, dans une petite entreprise, où le dirigeant prend la décision d'une façon informelle, que dans une moyenne/grande entreprise où le degré de formalisation des décisions est beaucoup plus élevé. Finalement, le processus d'embauche ne se déroule pas de la même façon dans une structure centralisée, où le

---

1 - March et Simon (1958), op. cit. page 33.
- Cyert et March (1963), op. cit. page 33.
- March (1988), op. cit. page 29.
- Witte et Zimmermann (1986), op. cit. page 33.

2 STRATEGOR (1988), op. cit. page 35.

mode de communication est plutôt vertical, que dans une structure dite matricielle où les deux modes de communication sont privilégiés (vertical et horizontal). Par conséquent, la structure organisationnelle pourrait conditionner le comportement des individus en situation de décision, les jeux de pouvoir entre les groupes et les individus, les communications interpersonnelles, la canalisation des flux d'information, ... et ainsi influencer le processus décisionnel.

Mais la structure est, elle-même, déterminée par un certain nombre de facteurs contextuels. La variation dans la structure organisationnelle pourrait être expliquée par les variations de ces facteurs contextuels. Nous allons étudier leurs impacts sur la structure organisationnelle et sur la prise de décision d'embauche.

a) **La taille** : La corrélation entre l'accroissement de la taille et la complication structurelle est discutée par Hickson, Pugh et Pheysey, 1969 [1]; Child et Mansfield, 1972 [2] ; et Blau, 1970 [3]. La petite entreprise, si elle pose malgré tout des problèmes d'organisation interne, a toujours une structure assez simple. Le dirigeant est en prise directe avec des exécutants, auxquels il délègue rarement des pouvoirs de décision, lesquels reposent toujours sur lui. Selon Scott (1971) [4].

> "... les petites organisations ont tendance à adopter des décisions et des conduites stratégiques inexplicites et intuitives qui résident essentiellement dans la tête du dirigeant. La durée d'application pourrait être très courte car les dirigeants des petites entreprises réagissent peu méthodiquement et de façon non planifiée".

L'étude des décisions d'embauche dans les PME nous a confirmé la justesse des affirmations de Scott. En nous basant sur nos propres observations nous pouvons postuler que les dirigeants des PME ont tendance à adopter des stratégies d'embauche qui soient compatibles avec leur style cognitif et la structure organisationnelle (y compris la taille).

---

1 Hickson, D.J. ; Pugh, D.S. et Pheysey, D.C. (1969), "Operations technology and organization structure : an empirical reappraisal". Administrative Science Quarterly, 14, pages 378-397.

2 Child, J. et Mansfield, R. (1972), "Technology, size, and organization structure". Sociology, 6, pages 369-393.

3 Blau, P.M. (1970), "A format theory of differentiation in organizations". American Sociological Review, 35, pages 201-218.

4 Scott, B.R. (1971), "Stages of corporate development". In D. Miller et J.M. Toulouse (eds), "Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms". AJSB, vol 10, n° 3, Winter 86, pages 47-62 (voir aussi Management Science, vol 32, n° 11, pages 1382-1409).

Les petites entreprises n'ont pas besoin de grands moyens de liaisons organisationnelles pour devenir innovatrices et performantes dans leurs décisions, car leur complexité organisationnelle n'a pas encore atteint le niveau critique. Mais au fur et à mesure que l'organisation grandit, elle a besoin d'une participation plus vaste et plus motivée des cadres dans la mise en oeuvre des décisions stratégiques qui sont plus explicites et planifiées (Steiner, G. , 1969 ; Ansoff, H.I., 1965) [1]. Miller et Toulouse (1986) [2] postulent que les méthodes analytiques de prise de décision pourraient se corréler avec le succès dans les moyennes firmes plutôt que dans les petites. L'explicité des décisions stratégiques est probablement plus important dans les grandes entreprises car une stratégie explicite et codifiée a souvent besoin de coordination et de concentration des efforts des cadres intermédiaires (Mintzberg, 1973) [3].

La croissance impose de mettre en place entre la direction et l'exécution un niveau intermédiaire de responsabilité, auquel différentes fonctions sont attribuées et, qui dispose d'objectifs, de moyens et d'autorité. La petite entreprise embauche des experts pour défier le dynamisme environnemental et mener à bien sa stratégie d'innovation. La taille induit une plus grande délégation de l'autorité dans la prise de décision, une plus grande division de travail et la mise en place de procédures formelles et standardisées de prise de décision. Mais cela engendre un plus grand risque de rigidité, et augmente la diversité des objectifs, des valeurs, qui augmenteront, à leur tour, le degré de différenciation organisationnelle. Par conséquent, nous verrons souvent éclater les conflits interdépartementaux lors des prises de décisions stratégiques. De là vient la demande urgente des moyens de liaison et d'intégration pour encourager la collaboration nécessaire entre les départements lors des prises de décisions stratégiques. Miller et Freisen (1983) [4] ont postulé que ces moyens structurels sont de plus en plus nécessaires au fur et à mesure que la taille et la complexité organisationnelle augmentent. Ils ont indiqué que peu de délégation d'autorité et une collaboration inadéquate entre les départements font partie des cause primaires de la faillite chez les entreprises moyennes/grandes.

b) La technologie : L'impact de la technologie sur la structure est discuté dans la

---

1 - Steiner, G. (1969), "Top management planning". New York, Mc Millan.
- Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy. New York, McGrow-Hill.

2 Miller, D. et Toulouse, J.M (1986), "Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms". American Journal of Small Business, vol 10, n° 3, pages 47-62.

3 Mintzberg, H. (1973), "Strategy making in three modes". California Management Review, n° 16.

4 Miller, D et Freisen, P. (1983), "The life cycle in successful and unsuccessful firms". Organization studies n° 4.

littérature par Hall (1962) [1], Woodward (1965) [2], Zwerman (1970) [3], Perrow (1970) [4], et Blau, Falbe, Mc Kinley et Tracy (1976) [5]. Selon STRATEGOR,

> "... la technologie, c'est l'ensemble du processus de transformation réalisé par l'entreprise, comprenant à la fois le flux de base des opérations internes, l'ensemble de ce qu'elle achète pour l'alimenter et ce qu'elle livre finalement à l'environnement externe.
>
> Il peut s'agit aussi bien de la fabrication de l'acier dans un groupe sidérurgique que du traitement des dossiers dans une compagnie d'assurances ou du cursus des étudiants dans une université. Il est évident que chacune de ces organisations adopte une structure propre à sa mission. De plus, dans une même entreprise, existent souvent des technologies différentes. Ainsi, chaque service, le marketing, le bureau d'étude, l'usine, le service du personnel, ... doit adapter sa structure à sa technologie" (STRATEGOR, 1988, page 219).

La technologie pourrait donc avoir une influence directe sur le processus d'embauche (exemple : l'utilisation de l'informatique, ...). Elle peut aussi influencer le processus d'embauche indirectement par son impact sur la structure organisationnelle même si ce n'est qu'un rôle purement arbitraire.

Pour C. Perrow (1970) [6], la technologie détermine la structure de deux façons.

1. Par la variété des composantes qu'elle met en jeu, caractère standardisé ou non des matières, fréquence des événements imprévisibles (incidents techniques, commandes prioritaires), simplicité ou complexité des équipements. Bref, la technologie peut mettre en oeuvre des opérations comportant plus ou moins d'exceptions.

2. Par la nature de l'effort à fournir pour prendre les décisions techniques. S'agit-il d'une démarche de routine, d'une recherche rationnelle de solutions, donc

---

1 Hall, R.H. (1962), "Intra-organizational structural variation : application of the bureaucratic model". Administrative Science Quarterly, 1962, 7, pages 295-308.

2 Woodward, J. (1965), "Industrial organization : theory and practice". London, Oxford University Press.

3 Zwerman, W. (1970), "New perspectives on organization theory". Westport, Conn, Greenwood Publishing.

4 Perrow, C.B. (1970) "Organizational analysis : a sociological views". Tavistock.

5 Blau, P.M. ; Falbe, C.M. ; Mc Kinley, W et Tracy, P.K. (1976), "Technology and organization in manufacturing". Administrative Science Quarterly, 1976, 21, pages 20-40.

6 C. Perrow (1970), "Organizational analysis : a sociological view". In STRATEGOR (eds), op. cit. page 35.

analysable, ou au contraire d'une utilisation innovante des expériences antérieures ou de l'intuition immédiate, recherche que Perrow qualifie de non analysable ?

> "L'expérience montre en effet que la technologie impose un certain mode de division des tâches et un certain mode de coordination entre les unités chargées des différentes tâches. Cette diversité et ces interdépendances définissent donc des formes de structure différentes, même si l'on s'efforce de regrouper les activités de même nature pour maximiser l'efficacité à travers la spécialisation, et si l'on vise la minimisation des coûts de coordination en gérant au mieux les interdépendances" (STRATEGOR, 1988, page 219) [1].

c) L'environnement : Si on considère les organisations comme des systèmes ouverts (voir : Kats, D. et Kahn, R.L., 1966) [2], en équilibre dynamique avec leur environnement, la fonction de la structure est de sélectionner et de coder les données en provenance de l'environnement, afin de les transformer en information qui génèrent à leur tour des décisions ayant un impact sur ce même environnement. L'impact de l'environnement sur la structure de l'organisation est discutée dans la littérature par Lawrence et Lorcsh (1967) [3] et Ducan (1973) [4].

L'environnement influence la structure de l'entreprise par sa complexité, c'est-à-dire, par le nombre et l'hétérogénéité de ses composants. Plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise doit mettre en place des modes de spécialisation différents et des modes de coordination complexes pour assurer les interdépendances. Cela veut dire que l'entreprise doit être à la fois différenciée et intégrée. Différenciée, pour répondre plutôt aux exigences de la croissance, et intégrée pour assurer l'adaptabilité dans un environnement incertain. Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement obligent l'entreprise à adopter une structure plus souple en termes de division du travail et de coordination, et à limiter les possibilités de formalisation (la bureaucratisation). Nous pouvons dire que l'entreprise (avec sa structure) et l'environnement (avec ses composants) sont dans un processus permanent de conflit et de réconciliation, au sein duquel nous retrouvons un jeu complexe de régulations stratégiques.

---

1 STRATEGOR (1988), op. cit. page 35.
2 Kats, D. et Kahn, R.L. (1966), "The social psychology of organizations". John Wiley, 1966.
3 Lauwrence, P et Lorcsh, J. (1967), "Organization and environment". Boston, Harvard University Press.
4 Ducan, R. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived uncertainty". Administrative Science Quarterly, 17, pages 313-327.

Dans de tels processus, le succès dans l'adaptation des ressources internes aux changements externes dépend de la compétence du dirigeant à déléguer l'autorité, recruter des cadres professionnels et introduire un procédé adéquat de coordination (Filley et House, 1969) [1]. Une complexité organisationnelle plus élevée demande une approche plus analytique, pro-active et explicite dans la conception de la stratégie. Ainsi, la formulation de la stratégie d'entreprise repose-t-elle moins sur les réactions intuitives, simples et spontanées de la part du dirigeant (Miller et Toulouse, 1986) [2]. Dans un environnement dynamique d'où vient la nécessité pour la PME de mener plutôt des stratégies d'innovation, les pratiques citées plus haut sont doublement importantes (Scott, 1971 ; Porter, 1980) [3].

L'on retrouve encore une fois la personnalité du décideur, comme le facteur clé de transition structurelle, dans les études empiriques effectuées sur les déterminants de la structure organisationnelle. Par exemple, Bobbitt et Ford (1980) [4] ont postulé l'hypothèse qu'une structure organisationnelle particulière est le résultat d'une interaction dynamique entre l'orientation cognitive et motivationnelle du décideur, les stratégies de transformation structurelle et le contexte organisationnel tel que la taille, la technologie, l'environnement, la structure existante et les membres de l'organisation (tous considérés comme étant des contraintes contextuelles).

Mis à part le rôle arbitraire que joue l'environnement dans la prise de décision d'embauche, à travers son impact sur la structure organisationnelle, ses composants ont aussi une influence directe sur le processus d'embauche. Nous étudierons les facteurs environnementaux et l'influence qu'ils exercent sur la décision d'embauche dans la dernière partie de ce chapitre ainsi qu'au chapitre VII.

d) La culture :

> "Une structure est d'abord un groupe d'individus dont les valeurs ont été forgées dans un milieu social plus vaste que celui de l'entreprise. Il est donc dangereux et illusoire de considérer les

---

1 Filley, A. et House, R. (1969), "Managerial Process and organizational behavior". Glenview, I.L., Addison-Wesley.

2 Miller et Toulouse (1986), op. cit. page 122.

3 Scott (1971), op. cit. page 121.
Porter, M. (1980), "Competitive strategy". New York, Free Press.

4 H.R. Bobitt JR et J.D. Ford (1980), "Decision-maker choice as a determinant of organizational structure". Academy of management Review, vol 5, n° 1, pages 13-23.

> structures comme de simples "mécanos", qu'il suffit de bien adapter aux exigences économiques et technologiques qui s'imposent à l'entreprise" (Strategor, 1988, page 233) [1].

On observe d'un pays à l'autre des différences culturelles dont l'impact sur la structure des entreprises est considérable. Ainsi l'entreprise japonaise ne ressemble-t-elle guère à l'entreprise européenne, qui à son tour diffère sensiblement de l'entreprise américaine. Des variations importantes peuvent même être observées entre pays européens (exemple : de culture latine, anglo-saxonne, ou nordique).

Ces différences puisent leur source dans l'histoire du pays, dans les traces qu'ont laissées les réalités économiques (libéralisme ou interventionnisme), sociales (l'infrastructure sociale du pays), politiques (démocratique ou autoritaire), et institutionnelles (fédéralisme ou centralisme), dans ses religions et ses croyances (voir les valeurs culturelles). Ces différences se retrouvent dans la façon dont les individus et les groupes s'insèrent dans l'entreprise et vivent leurs relations de travail.

L'impact de la culture sur la structure organisationnelle et sur le style de management de l'entreprise en ce qui concerne la France, l'Allemagne et l'Angleterre a été étudié par J. Horovitz (1978) [2]. Selon lui, les anglais préfèrent une structure flexible et décentralisée sur le plan des décisions, comprenant peu de fonctionnels au siège, avec des moyens de coordination à différents niveaux. Cela conduit à créer des responsabilités d'entrepreneurs, de généralistes non pas uniquement au siège, mais également au niveau des opérations, afin que la plupart des décisions leurs soient déléguées ainsi qu'une certaine liberté dans les dépenses d'investissement. La "*Holding*", entité juridique, est utilisée en tant qu'outil de gestion. Cette structure semble refléter, selon Horovitz, un certain nombre de données que l'on pourrait appeler "*culturelles*" au sens large du terme, c'est-à-dire regroupant les attitudes et les croyances des anglo-saxons dans le domaine de la capacité des individus à prendre des responsabilités.

En France, la délégation est beaucoup moins importante, la spécialisation des tâches existent jusqu'à la direction générale, la coordination est rare, les fonctionnels centraux sont nombreux. De plus, le rôle du Président Directeur Général, homme-orchestre, est plus concret en France, et ceci d'autant plus s'il est détenteur du capital de l'entreprise.

---

1 Strategor (1988), op. cit. page 35.

2 Jacques Horovitz (1978), "Allemagne, Grande Bretagne, France : trois styles de management". Revue Française de Gestion, n° 17 et 18, sept-oct, nov-déc, page 78.

En un mot, la prise de décision est plus centralisée dans l'entreprise française que dans l'anglaise (culture latine/anglo-saxonne).

D'après STRATEGOR (1988) [1],

> "... la structure de commandement de l'entreprise japonaise peut paraître, au premier abord, très centralisée ; pourtant, la préparation des décisions suit un processus très complet de concertation à la base et aux niveaux intermédiaires. Les rôles de chacun, les résultats à atteindre et surtout les modes de récompense, de sanction et de promotion sont formalisés dans le détail. Toutefois, les territoires des divisions ou départements ne sont pas définis avec précision, laissant la place à un grand nombre de contacts latéraux. Le système de management est ainsi à la fois très participatif et très répressif. Dans la mesure où chacun adhère fortement aux objectifs de l'organisation, où ces derniers ont une prééminence absolue sur les objectifs personnels, la structure se contente de canaliser les énergies. Point n'est besoin d'attribuer des territoires précis à des chefs absolus, comme dans la tradition latine, ni de créer des instruments culturels de mise sous tension des individus, comme dans le management à l'américaine. L'individu agit naturellement en adhérant aux objectifs de l'organisation (STRATEGOR, 1988, page 235) [1].

Dans chacune de ces entreprises de pays différents, nous pouvons trouver un système de dispositifs culturels spécifiques ou un système de valeurs partagées, compatible avec les valeurs, les croyances et les préférences de leurs membres et de leurs dirigeants. Ce système (ou plutôt ce sous-système) s'appelle la "culture d'entreprise" dont les différents composants sont les valeurs, les mythes, les symboles, les rites, les leaders (les héros), ... Ces composants se cristallisent à travers les objectifs, les stratégies, le style de management, le système de contrôle, les comportements des membres, la structure (ou l'organigramme), les anecdotes, les systèmes de récompense et de sanction, l'endoctrinement, l'intégration, les relations entres les divisions, les relations avec l'environnement, ...

Nous avons constaté, dans nos observations que le dirigeant d'une PME française a tendance à adopter un style de prise de décision (ou un style de management) qui soit compatible avec son style cognitif, ses valeurs culturelles, et la structure organisationnelle qui, elle-même, n'est que le fruit des orientations cognitives,

---

[1] Strategor (1988), op. cit. page 35.

motivationnelles et préférentielles du dirigeant, réalisées (et déterminées) sous l'influence subtile des contraintes internes et externes (déjà discutées dans les pages précédentes).

Les facteurs étudiés dans les pages précédentes, c'est-à-dire, la taille, la technologie, l'environnement et la culture, ne sont pas les seuls déterminants de la structure organisationnelle. D'autres chercheurs ont travaillé sur le rôle du décideur dans la détermination de la structure (Child, 1972 ; Anderson et Paine, 1976 ; Montanari, 1978) [1]. Hall (1968) [2], et Blau et al. (1976) [3] ont postulé la prédominance de caractéristiques de l'état majeur (staff), et finalement, l'ancienneté de l'entreprise et la forme de propriété ont été évoqué par Pondy (1969) [4] et Pugh, Hickson, Hinings et Turner (1969) [5] . Bobitt et Ford (1980) [6] ont avancé que la mise en oeuvre d'une structure particulière a un caractère contingent et dépend à la fois, des orientations cognitives et motivationnelles du dirigeant, de sa stratégie de transformation structurelle, et de nombreux facteurs contextuels comme la taille, la technologie, l'environnement, les membres de l'organisation et la structure existante.

En guise de conclusion, nous dirons que la structure et tous ses déterminants sont dans un processus permanent de changement où ils s'influencent réciproquement, se mettent en question et se reproduisent. Au centre de ce processus la personnalité du dirigeant a le rôle prépondérant car la conduite réussie d'un tel processus de changement exige des caractéristiques personnelles spécifiques de l'entrepreneur ou de l'équipe dirigeante que nous avons déjà abordées le sujet. Dans cette perspective, la décision d'embauche comme toute autre décision stratégique détermine la structure, et, est déterminée par celle-ci.

---

1 - Child, J. (1972), "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice". Sociology, 6, pages 1-21.
- Anderson, C.R. et Paine, F.T. (1976), "Managerial perceptions and strategic behavior". Academy of Management Journal, 18, pages 811-823.
- Montanari, J.R. (1978), "Managerial discretions : an expanded model of organization choice". Academy of Management Review, 3, pages 231-241.

2 - Hall, R.H. (1968), "Professionalization and bureaucratization". American Sociological Review, 33, pages 92-104.

3 Blau, Falbe, Mc Kinley et Tracy (1976), op. cit. page 123.

4 Pondy, L. (1969) "Effects of size, complexity, and owner-ship on administrative intensity". Administrative Science Quarterly, 14, pages 47-60.

5 Pugh, D.S. ; Hickson, D.J. ; Hinings, C.R. et Turner, C. (1969), "The context of organization structure". Administrative Science Quarterly, 14, pages 91-104

6 Bobitt, JR et Ford (1980), op. cit. page 125.

E - FACTEURS APPARTENANT A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA DECISION (l'environnement de l'entreprise)

Nous avons déjà examiné l'impact de l'environnement sur la structure organisationnelle et son influence indirecte sur le processus d'embauche (à travers la structure organisationnelle). Ici, nous essayons d'étudier l'influence qu'exercent les différents composants environnementaux directement sur le processus de décision d'embauche. Ces facteurs environnementaux interviennent et s'interposent tout au long du processus décisionnel, aussi bien à la phase d'identification en tant que stimulateurs, qu'à la phase de développement comme éventuellement catalyseurs, ou encore à la phase de sélection en tant que contraintes ou ratificateurs. Parmi ces facteurs, les plus importants sont le marché, les facteurs conjoncturels, l'administration, le marché du travail, ... Nous allons aborder le rôle joué par chacun d'eux dans le processus d'embauche.

a) le marché : Les variables concernant le marché pourraient constituer un amplificateur de stimuli. La potentialité du marché, les perspectives d'expansion, l'ouverture de nouveaux créneaux, ... et d'autres opportunités de marché renforcent non seulement les stimuli, mais accélèrent aussi le processus d'embauche dans son déroulement. Par exemple, les opportunités à saisir dans un marché concurrentiel encourage le décideur à raccourcir le processus et à surmonter les obstacles (internes et externes) l'un après l'autre. L'intensité de la demande et l'arrivée d'une grosse commande pourrait avoir un effet à la fois stimulateur et accélérateur. La dégradation du marché, par contre, joue un rôle défavorable dans la phase d'identification même si d'autres stimuli existent. Beaucoup de chefs de petites entreprises n'osent pas embaucher une qualification précise pour la résolution d'un problème spécifique seulement parce que leur marché est en baisse et la perspective n'est pas encourageante. Nous verrons dans le chapitre VII que la baisse du marché et du volume d'affaires a un effet dissuasif sur le comportement d'embauche des PME.

b) L'administration : En général, l'image concernant les facteurs institutionnels est perçue d'une façon négative par les PME. Compte tenu des contraintes posées par l'administration aux PME via les charges et les réglementations sociales (exemple : réglementation concernant le licenciement, les formes précaires de l'emploi, le passage d'un seuil social, comité d'entreprise, délégation du personnel, ...), il n'est pas étonnant que les décideurs n'aient pas une bonne image de l'administration. Pourtant nous ne pouvons absolument pas affirmer que l'administration joue un rôle systématiquement

défavorable dans le déclenchement et l'avancement du processus d'embauche. En général, les réglementations administratives et les charges sociales touchent tout le monde de façon plus ou moins justifiée. Si elles constituent un obstacle, c'est un obstacle pour toutes les entreprises, y compris celles qui embauchent. Nous étudierons dans les chapitres VII et VIII l'impact des facteurs administratifs séparément sur la décision d'embauche selon le type d'entreprise, de décideur et de situation observée.

Nous avons observé dans notre recherche que les réglementations administratives et les charges sociales peuvent agir comme des facteurs de dissuasion (en ce qui concerne les stimuli d'embauche), de retardement ou d'accélération, d'interruption, de blocage, de recyclage, et même de stimulation, sur la décision et le processus d'embauche.

Par exemple, une étude de G. Lang et de C. Thélot (1985) [1] nous confirme que les effets dissuasifs de passage d'un seuil d'effectif sont dus aux obligations financières et sociales auxquelles sont soumis les entreprises ou les établissements qui franchissent les seuils de dix ou onze, puis de cinquante salariés. Ils ont affirmé que les établissements ayant neuf salariés en oct. 81 étaient par exemple trop peu nombreux à être passés à dix salariés trois ans plus tard.

Malgré le fait que les effets dissuasifs concernant la législation sur le licenciement ne sont pas fondés sur une connaissance parfaite et réaliste des réglementations de la part des dirigeants (exemple : l'autorisation administrative de licenciement pour motif économique, la durée de la procédure de licenciement et son coût), la crainte de ne pas pouvoir licencier apparaîtrait chez certains chefs de PME comme un frein psychologique en ce sens qu'ils hésiteraient à embaucher de peur de ne pouvoir se séparer du personnel par la suite (ceci est largement développé dans les chapitres VII et VIII).

Les facteurs administratifs pourraient retarder, recycler, ou bloquer le processus d'embauche. Par exemple, lors d'une embauche concernant un ingénieur de développement, le décideur a constaté au dernier moment que la personne concernée etait un étranger sans autorisation de travail en France. Il a été obligé de convaincre l'administration que cette qualification était très recherchée, et qu'il n'avait pas d'autres possibilités qu'embaucher cet étranger. En plus, il a été obligé de payer une somme équivalente à deux mois de salaire dudit ingénieur plus les frais d'obtention de sa carte

[1] G. Lang et C. Thélot (1985), "Tailles des établissements et effets de seuil".Eco. et Statistiques, n° 173, jan. 85, pages 3-16.

de travail. Ces procédures administratives ont causé une interruption dans le processus d'embauche et l'ont retardé sensiblement. Dans d'autres cas semblables, l'administration refuse la demande de l'employeur, ou celui-ci abandonne cette solution à cause des frais supplémentaires et des complications administratives que cela entraîne. Par conséquent, le décideur est obligé de recycler le processus ainsi bloqué, afin de trouver d'autres solutions.

Les facteurs institutionnels peuvent aussi avoir un rôle d'activateur de stimuli (ou d'amplification). C'est le cas des aides gouvernementales à l'embauche. Bien que ces aides, à elles toutes seules, ne constituent pas de stimuli assez forts pour déclencher l'embauche dans une situation où d'autres stimuli sont absents ou très faibles (exemple : conjoncture non favorable, secteur en crise, manque de besoin d'embauche, ...), elles peuvent activer les autres stimuli de façon considérable. Un autre exemple des facteurs administratifs en tant que stimulateurs nous parvient de la loi sur l'exonération des charges sociales pour l'embauche d'un premier employé. Dans certains cas, l'administration simplifie et accélère le processus d'embauche en incitant les dirigeants de PME de recourir à d'autres formes d'embauche moins compliquées et moins coûteuses (exemple : pactes nationaux pour embauche des stagiaires, contrat emploi-formation, les formes précaires d'embauches, CDD, intérim, ...).

Nous pensons que les actions gouvernementales telles que la diminution des charges sociales, les aides à l'embauche de l'Etat, ... pourraient constituer un amplificateur de stimuli notamment dans le cas d'embauche de résolution de problèmes. Dans l'embauche de crise, la gravité de la situation est perçue d'une façon assez stimulante pour que les dirigeants embauchent selon leurs propres besoins et sans prendre en considération les charges sociales. Dans l'embauche d'opportunité aussi, la chance a saisir et la perception de prospérité future stimulent assez le décideur à donner peu de poids aux charges sociales et à embaucher. Dans ces types d'embauche, même si les dirigeants scrutent les aides gouvernementales à l'embauche, celles-ci ne constituent pas des stimuli susceptibles de déterminer leur volonté d'embaucher. C'est surtout dans le cas d'embauche de résolution de problème que la diminution des charges sociales et les aides gouvernementales peuvent contribuer à l'amplification de stimuli d'embauche et inciter le dirigeant à engager l'action. De toute façon, la baisse des charges sociales est un facteur qui augmente la compétitivité des entreprises françaises vis-à-vis de leurs concurrents étrangers.

A notre avis, les raisons de la réticence des chefs d'entreprise envers les avantages offerts par l'administration pour faciliter l'embauche sont multiples :

1. Quelques expériences douloureuses concernant par exemple l'incompatibilité de la qualification recherchée avec les services offerts par les stagiaires ont rendu méfiants les chefs d'entreprises à l'égard des mesures proposées par l'administration.

2. Le manque d'informations concernant la mise en application concrète de ces mesures. Les dirigeants ne connaissent pas très bien les mesures que l'Etat leur offre et même s'ils sont au courant, ils ne savent pas comment les appliquer à leurs propres besoins. Nous verrons plus loin dans le chapitre VII que les dirigeants des PME méconnaissent les aides à l'emploi et reprochent aux aides la complexité des procédures, leur caractère changeant (exemple : la rapidité avec laquelle des aides sont créées et d'autres sont supprimées), et le manque d'effort de communication d'informations de la part du gouvernement. Nous avons trouvé que, même dans le cas d'un effort considérable de communication de la part de l'administration, l'échec est dû souvent à la forme incomplète de cette campagne d'informations. Par exemple, des dizaines de milliers de prospectus mises à la disposition des créateurs d'entreprises pour les informer de la loi relative à l'exonération de charges sociales pour l'embauche du premier employé n'ont fait que piéger ces entrepreneurs, car ils ont finalement découvert que cette mesure ne concernait que les personnes ayant déjà été inscrites au registre des professions libérales en tant que travailleurs ou commerçants indépendants. Ils ont été alors obligés d'ajouter ces charges dans leurs prévisions initiales.

c) Le marché du travail : La structure du marché du travail influence aussi le processus d'embauche. Nous avons déjà vu que le manque d'une qualification recherchée (une "solution sur-mesure") sur le marché du travail peut entraîner de multiples interruptions et recyclages dans le processus d'embauche pour modifier la solution. Inversement, l'existence d'un nombre élevé de candidats potentiels influence la façon dont les phases de développement et de sélection se déroulent.

d) La conjoncture : Les variables conjoncturelles influencent aussi, d'une manière directe ou indirecte, le processus d'embauche et notamment, le processus d'identification. La perception qu'ont les décideurs de la conjoncture peut changer

considérablement leur attitude envers la reconnaissance des stimuli. Un dirigeant qui ne voit pas de perspectives encourageantes ne se préoccupe pas d'une "embauche de résolution de problème". En revanche, une conjoncture favorable peut jouer un rôle d'amplificateur de stimuli dans le cas d'une embauche de résolution de problème (ou d'autres types d'embauches).

Nous avons aussi constaté qu'en période de crise les dirigeants sont beaucoup plus exigeants sur le déroulement du processus d'embauche (la stratégie adoptée) et ses résultats. Une étude de SEMA MARKETING (1980) [1] a révélé que la crise a, semble-t-il, donné naissance à de nouvelles formes dans les pratiques d'emplois des dirigeants de PME (la diversité dans la pratique d'emploi des dirigeants et ses raisons sont discutés dans le chapitre VIII). Dans l'ensemble, les PME sont amenées à traiter l'embauche sous l'angle d'un calcul économique très sévère qui les pousse à limiter au maximum le noyau dur des salariés [1]. C'est surtout en temps de prospérité qu'on peut observer une sorte de "laisser aller" de la part de certains dirigeants de PME en ce qui concerne l'embauche et son processus.

Les facteurs d'environnement (les variables conjoncturelles, les facteurs institutionnels, ...) ne sont pas tous perçus d'une façon identique par les chefs de PME. Nous pensons comme Bronner (1986) [2] que la perception subjective qu'ont les dirigeants des facteurs environnementaux, de leur complexité, et de leur hostilité, dépend de la réalité concrète ainsi que de leur personnalité et de leur orientation cognitive et motivationnelle. Cela veut dire :

1. Plus élevée est la complexité et l'hostilité (ou encore l'instabilité) des facteurs d'environnement, plus élevé sera le degré de perception de complexité et d'hostilité de la part du décideur.

2. Les décideurs dotés d'une plus grande capacité cognitive (capacité de traitement d'informations, d'identification des différents éléments d'un problème et de leurs conséquences, capacité d'établir des critères d'évaluation et de les hiérarchiser, ... une grande structuration cognitive) ont une plus haute perception de complexité et d'hostilité environnementale (quand celui-ci est vraiment hostile).

---

1 SEMA MARKETING (1980), "Les facteurs déterminants de la non embauche - la perception des responsables d'entreprises". E/04 C. 328.1.026.

2 Bronner R. (1986), op. cit. page 64.

3. Dans une décision d'embauche, les décideurs hautement motivés ont une plus faible perception de la complexité et de l'hostilité que les dirigeants moins motivés.

Les chapitres VII et VIII sont consacrés, à la perception qu'ont les chefs de PME des facteurs défavorables à l'embauche, ainsi qu'à leur comportement d'embauche et à leur pratique d'emploi. Mais avant d'aborder ce sujet, nous allons présenter dans le chapitre suivant notre modèle général du processus de décision d'embauche qui regroupe tous les éléments déjà discutés sur une base commune.

CHAPITRE VI

MODELE GENERAL DU PROCESSUS DE DECISION D'EMBAUCHE

SECTION 1

Introduction

Les éléments du processus de décision d'embauche peuvent maintenant se regrouper sur une base commune et dans un modèle général. Ce modèle, illustré par la figure 1, contient sept sous-décisions (sept tâches centrales) réparties en trois phases centrales. Nous pensons que ce modèle peut être utilisé pour décrire la structure du processus de toutes les décisions d'embauche. De toute façon, il illustre bien les décisions que nous avons observées et étudiées.

La ligne centrale du modèle passe par les deux tâches qui doivent obligatoirement faire partie de tous les processus de décision d'embauche. Il s'agit de la tâche de reconnaissance de la situation qui déclenche le processus, et de la tâche d'évaluation/choix de la solution qui est dans la plupart des cas la tâche finale.

Après la phase d'identification, le processus entre dans sa deuxième phase qui est la phase de développement où se trouvent les tâches de recherche-tri et de conception . La tâche de recherche-tri sert à trouver des solutions toutes faites et la tâche de conception permet de trouver une "solution sur mesure" ou "modifiée". Le schéma montre que la phase de développement (et ses deux tâches) se déroule d'une façon cyclique en ce qui concerne les cycles de recherche et de conception (voir les explications, pages 76 - 79).

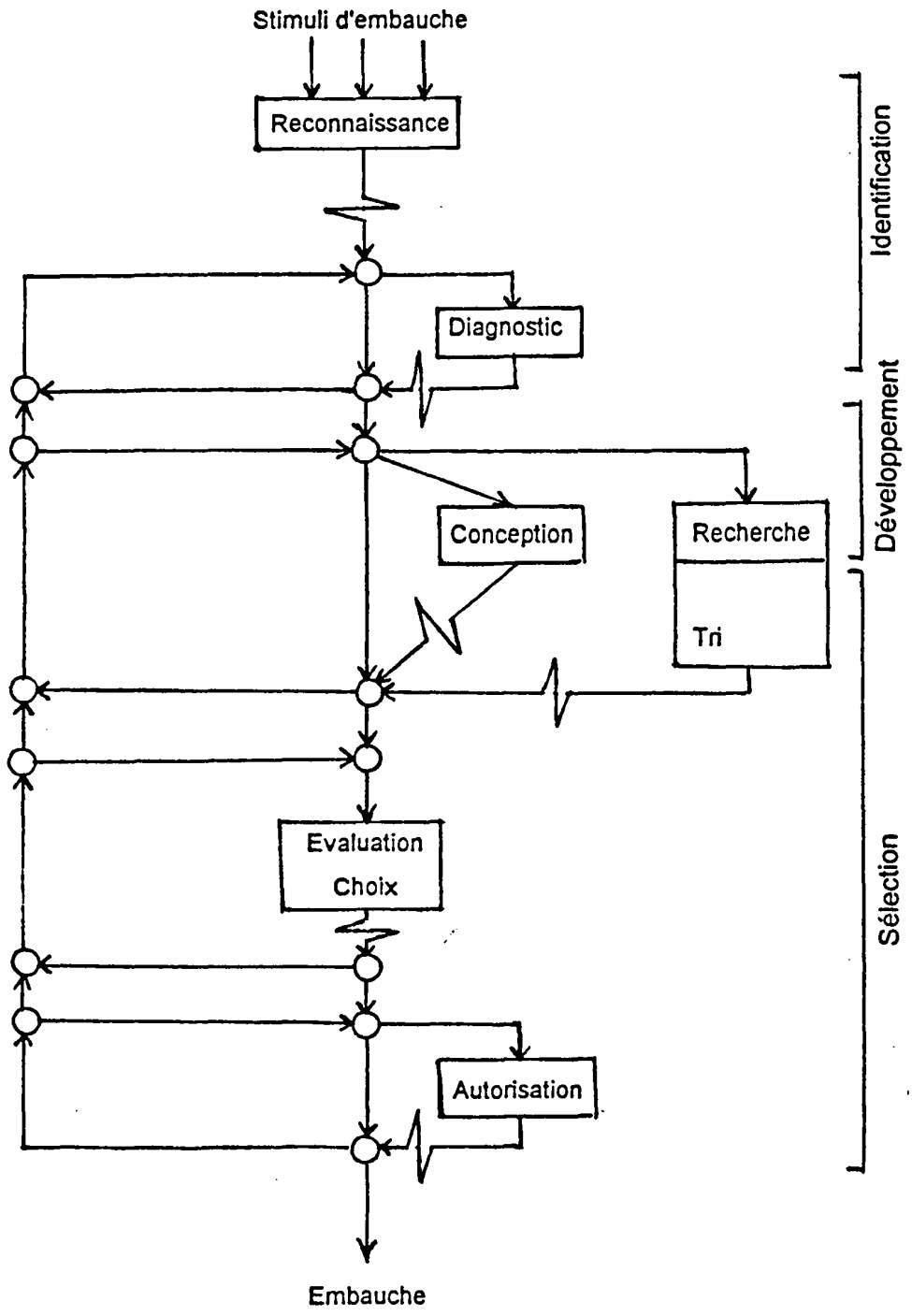
La dernière phase, la sélection, est une phase cyclique et multi-étape aussi. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le tri peut se faire en plusieurs étapes selon différents critères, et une option peut être évaluée d'une façon générale et puis d'une façon plus intense.

Les tâches de diagnostic et d'autorisation s'effectuent d'une manière formelle ou informelle. Le diagnostic est une tâche cyclique, tout comme l'autorisation qui se réalise d'une façon cyclique et en plusieurs étapes.

Les facteurs dynamiques sont montrés dans le schéma à travers certains de leurs effets (recyclage, feed-back, interruption, ...). Par exemple, le schéma montre que le processus décisionnel se branche sur la phase de développement provenant de la phase de sélection, ou retourne à la phase initiale. Par contre, les métadécisions ne sont pas schématisées dans ce modèle. Finalement, les lignes cassées à la fin de chaque tâche montrent les délais qui séparent chaque étape de l'autre.

Nous avons vu que chaque processus décisionnel est conditionné et déterminé par les stimuli qui l'évoquent, par les solutions envisagées et par une foule de facteurs dynamiques qui s'interposent. La typologie des décisions d'embauche relative à leurs processus contient un nombre infini de types de décisions allant d'une décision dont le processus est extrêmement simple à un processus très complexe comprenant de multiples recyclages, blocages, interruptions, ... Nous allons décrire, à l'aide de notre modèle, les processus de quelques unes des décisions étudiées afin de mieux saisir la réalité concrète et l'intérêt que représente ce modèle pour la compréhension de la décision d'embauche, de son processus et de ses déterminants. Nous avons donc choisi sept cas d'embauche parmi les treize observées.

FIGURE 1


Stimuli d'embauche
Reconnaissance
Diagnostic
Conception
Recherche
Tri
Evaluation
Choix
Autorisation
Embauche
Identification
Développement
Sélection

SECTION 2

Etude de cas

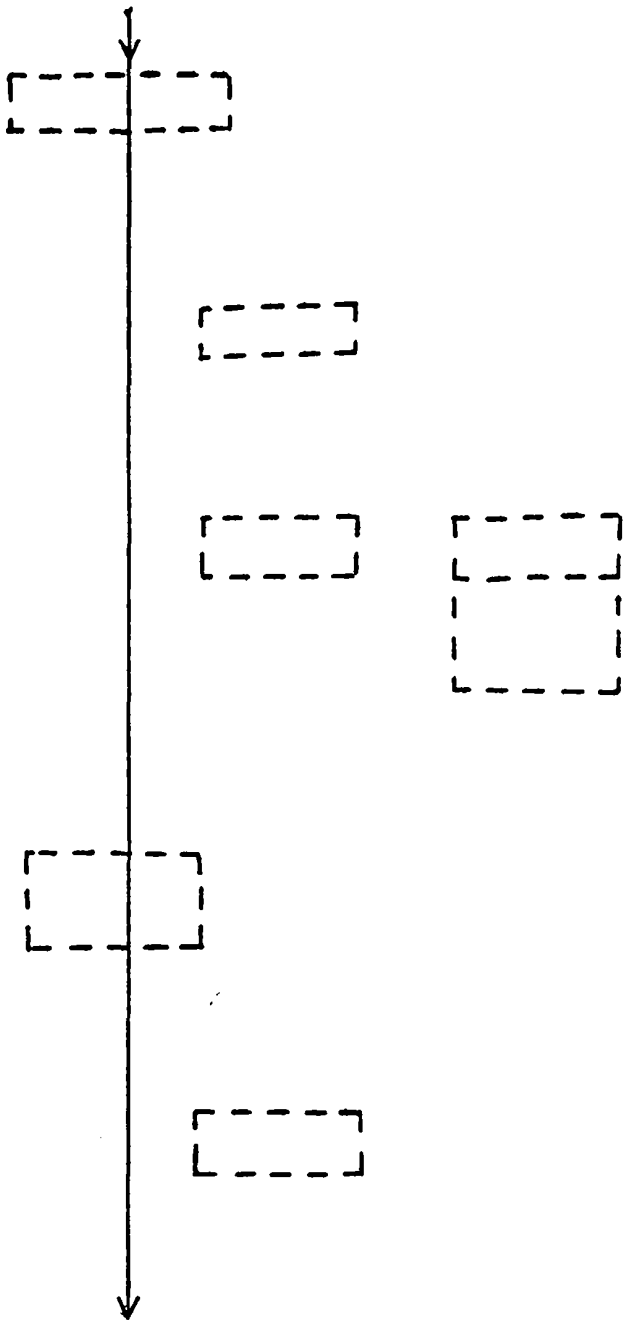
Cas n° 1 : Le processus le plus simple que nous avons observé à travers tous les cas d'embauche étudiés concernait le recrutement d'un veilleur de nuit dans un hôtel (une SARL de neuf salariés). Quand l'ex-veilleur de nuit a informé le directeur de l'hôtel de son intention de départ, celui-ci lui a demandé de trouver un remplaçant convenable qui soit aussi performant que lui et de le former pendant quelques nuits avant son départ. Le directeur, lui-même, n'a fait aucun effort de recherche ou de conception. Il n'a même pas rencontré le nouveau veilleur avant sa première nuit de travail. Sa façon d'agir a bien démontré que le besoin d'embauche existait (reconnaissance de stimuli) et qu'il déléguait la tâche d'évaluation-choix au veilleur partant. Nous ajoutons que la solution ainsi trouvée n'a jamais pleinement satisfait le directeur, ce qui n'est pas étonnant étant donné la banalisation de tels processus d'embauche. Ce cas est malheureusement assez fréquent dans l'embauche des personnes sans objectif de carrière dans les PME.

Cas n° 2 : Il s'agit encore une fois de l'embauche d'un veilleur de nuit dans un hôtel (SARL de six personnes). Contrairement au cas précédent qui concernait une "embauche de résolution de problème", celle-ci s'est déclenchée suite à un départ imprévu qui a mis le directeur d'hôtel dans une situation de crise. Il a donc commencé par des recherches passives (exemple : mémoire personnelle, relation, ...) et a embauché la première personne qui s'est présentée après un bref entretien. Cette embauche, non plus, n'a pas pleinement satisfait le directeur, mais étant donné l'extrême urgence de la résolution du problème (ou de la crise), la simplification du processus était justifiée.

Cas n° 3 : Cette fois l'embauche s'est faite dans une moyenne entreprise de conseil en informatique (une S.A de soixante deux salariés à la tête d'un holding de quatre entreprises d'environ soixante dix salariés). Le développement très rapide de cette entreprise et l'expansion de son marché lui avaient posé de nombreux problèmes de gestion surtout au niveau des procédures financières. Les associés qui étaient deux repreneurs d'une entreprise en faillite (un expert comptable et un informaticien) s'étaient mis en désaccord sur l'embauche éventuelle d'un contrôleur de gestion.

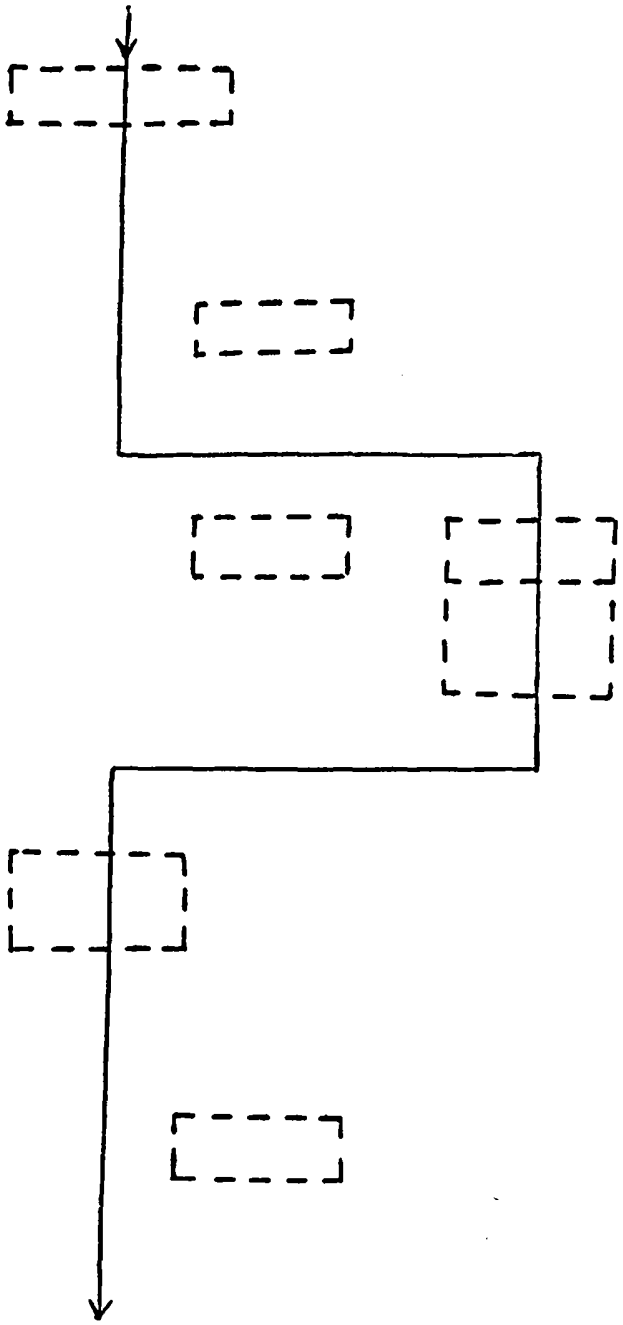
Cas n° 1

- Embauche de résolution de problème.
- Solution entièrement développée.
- Veilleur de nuit.



Cas n° 2

- Embauche de crise.
- Solution toute faite.
- Veilleur de nuit.



L'informaticien soutenait l'idée que l'existence d'un cabinet d'expertise qui prenait en charge toute la comptabilité d'un côté, et la présence de son associé expert d'un autre côté, suffisaient amplement à résoudre les problèmes qui se posaient, et une telle embauche était totalement inutile. Par contre, l'expert comptable qui voulait se débarrasser de ses activités de routine et se consacrer davantage aux impératifs stratégiques (exemple : prospection des nouveaux marchés à l'étranger, ...) défendait l'idée de recruter un contrôleur de gestion. En plus, il avait un ami gestionnaire qui venait de perdre son emploi et qu'il voulait intégrer dans son entreprise. A travers leurs différents jeux de pouvoir et de concessions, l'expert a réussi à imposer son point de vue et à recruter son ami et lui confier toutes ses tâches de routines.

L'embauche s'est effectuée donc sans la moindre activité de recherche et avec une petite démarche de conception (un entretien symbolique d'embauche). Deux interruptions ont eu lieu tout au long de ce processus : la première au moment de la reconnaissance de stimuli dont nous venons de parler et la deuxième au moment de l'autorisation qui a vu le refus du choix de la part de l'un des associés. Ces deux interruptions ont été de courte durée en raison des activités métadécisionnelles de politique et de négociation. Cette embauche n'a effectivement pas résolu les problèmes de gestion de ladite entreprise. Finalement, après quelques années de travail et suite à la séparation des associés, la personne concernée a été renvoyée.

Ce genre d'embauche inutile et mal définie avec des processus ridiculement simplistes est malheureusement fréquent dans les entreprises qui voient leurs marchés en pleine expansion et qui connaissent un développement rapide. Il suffit parfois d'une courte période de prospérité pour que les dirigeants ne pensent plus aux moments difficiles et se jettent dans des dépenses excessives. Une fois que leurs marchés s'effritent et les frais de personnel progressent plus vite que les ventes, ils sont obligés de licencier. Le fait que l'accroissement des charges sociales est une des raisons essentielles incitant les entreprises à réduire leurs effectifs est une chose bien connue.

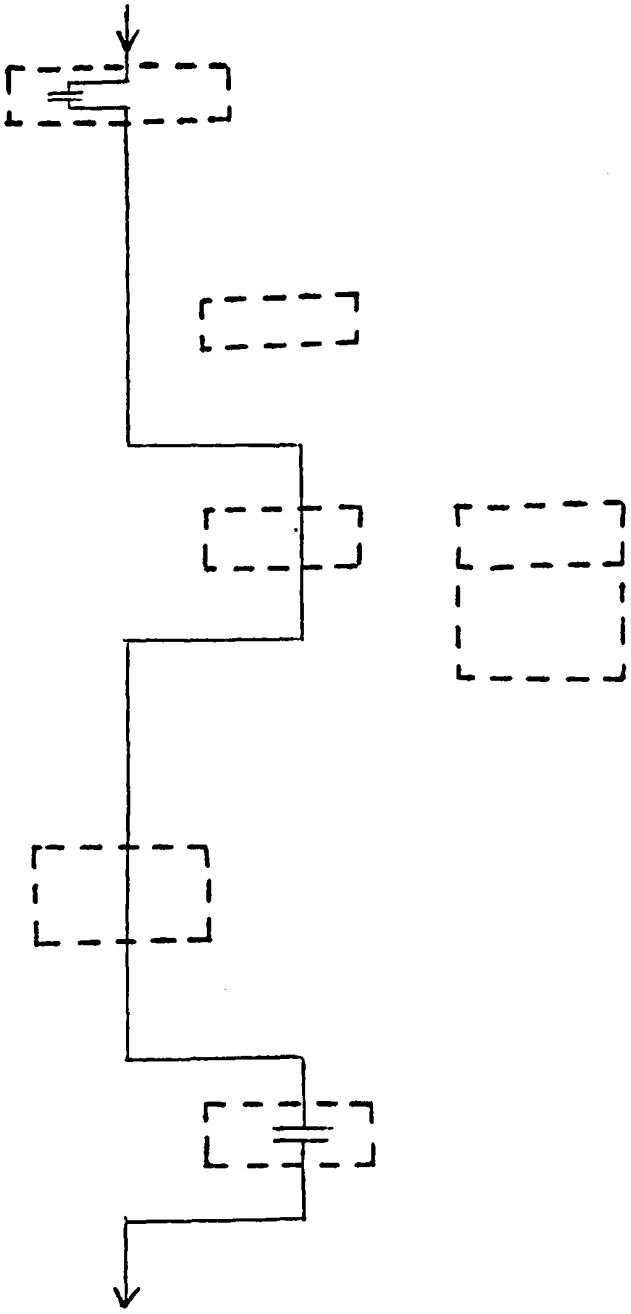
<u>Cas n° 4</u> : Le quatrième cas d'embauche concerne le recrutement d'un spécialiste de chambre froide. Une entreprise d'agencement et de décoration d'intérieur (SARL de onze salariés) s'est trouvée confrontée à une impasse sur un de ses chantiers. Il s'agissait d'agencer une supérette d'une superficie approximative de 300 m². Pour la construction de la chambre froide, l'entreprise en question avait deux possibilités : soit sous-traiter l'affaire à une entreprise spécialisée, soit embaucher un spécialiste. Les

deux associés, un maquettiste-décorateur et un gestionnaire, ne trouvaient pas de solution commune car l'un (le gestionnaire) envisageait la sous-traitance pour la facilité qu'elle apportait à l'avancement des travaux de chantier et pour l'urgence de cette affaire, et l'autre (le décorateur), voulait recruter, pour une durée déterminée, un spécialiste afin de réaliser le travail. Cette deuxième possibilité avait l'avantage d'être moins coûteuse. Finalement, ils ont décidé, compte tenu de l'urgence de l'affaire, de se donner un délai de dix jours pour trouver chacun de son côté des solutions, et finalement choisir la meilleure après l'échéance. Pendant que le gestionnaire scrutait l'environnement pour recueillir des devis intéressants auprès des PME et des artisans indépendants, le décorateur a lancé un cycle de recherche auprès de ses collègues et ses amis et a été informé de la présence d'un spécialiste de chambre froide qui cherchait justement un emploi à sa mesure. Après un entretien technique, orienté sur ses expériences antérieures et son savoir-faire, cette solution a été retenue comme la plus convenable et la moins coûteuse. Cette personne a travaillé à plusieurs reprises et pendant quelques années avec l'entreprise en question pour l'agencement de restaurants, de supermarchés, ... Même lorsqu'il a commencé à travailler à son propre compte, l'entreprise lui confiait tous ses travaux d'installations frigorifiques.

Cas n° 5 : Ici le chef d'une petite entreprise de travaux d'intérieur qui hésitait depuis des années à embaucher un chef de chantier a finalement décidé de recruter un adjoint pour lui confier, en partie, l'organisation et la coordination des travaux des chantiers et la supervision de leur avancement. L'ouverture d'un grand chantier et la perspective encourageante du marché l'ont convaincu d'embaucher une personne qualifiée afin de pouvoir développer plus aisément ses projets d'avenir. Il a donc lancé deux cycles de recherche : le premier auprès de son entourage et le deuxième, auprès du grand publique par une annonce dans un quotidien. Il a commencé ses activités de conception quand les candidats se sont présentés. Mais faute de trouver une personne convenable, il a lancé un troisième cycle de recherche plus approfondi auprès des agences de recrutement. Il a finalement choisi quelqu'un après une série d'activités de conception et l'a embauché par la suite. C'était une "solution sur mesure". Cette embauche s'est avérée l'une des plus efficaces parmi celles que nous avons étudiées, peut-être parce que le dirigeant a pris son temps pour bien sentir les stimuli (cumulés), et que, malgré ses ressources limitées, il ne s'est pas contenté d'adopter une démarche simpliste et de choisir une solution non-adaptée à ses besoins. Il a pris son temps pour mener son embauche d'une façon convenable mais pas forcément planifiée dans ses détails.

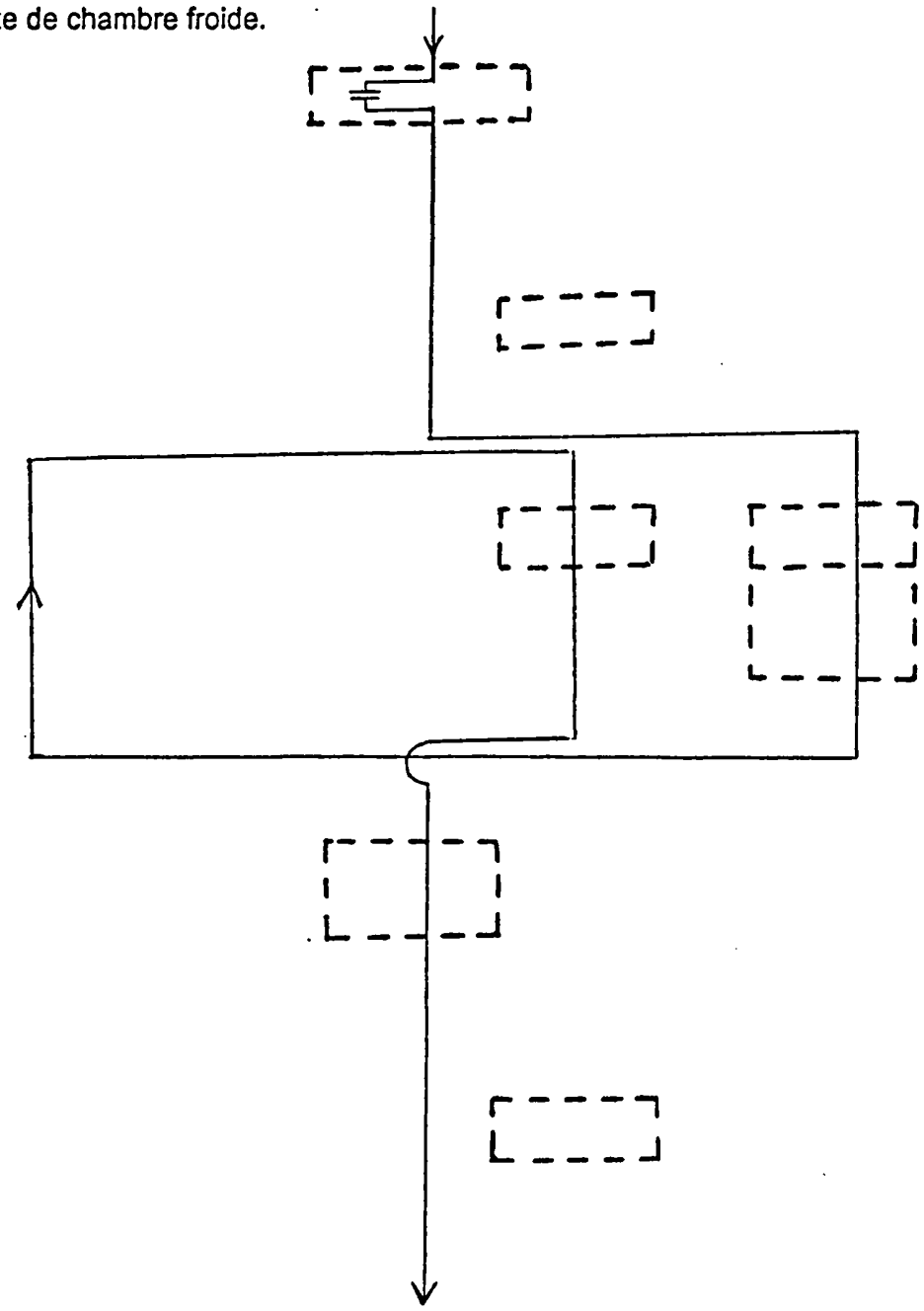
Cas n° 3

- Embauche de résolution de problème.
- Solution sur mesure.
- Contrôleur de gestion.



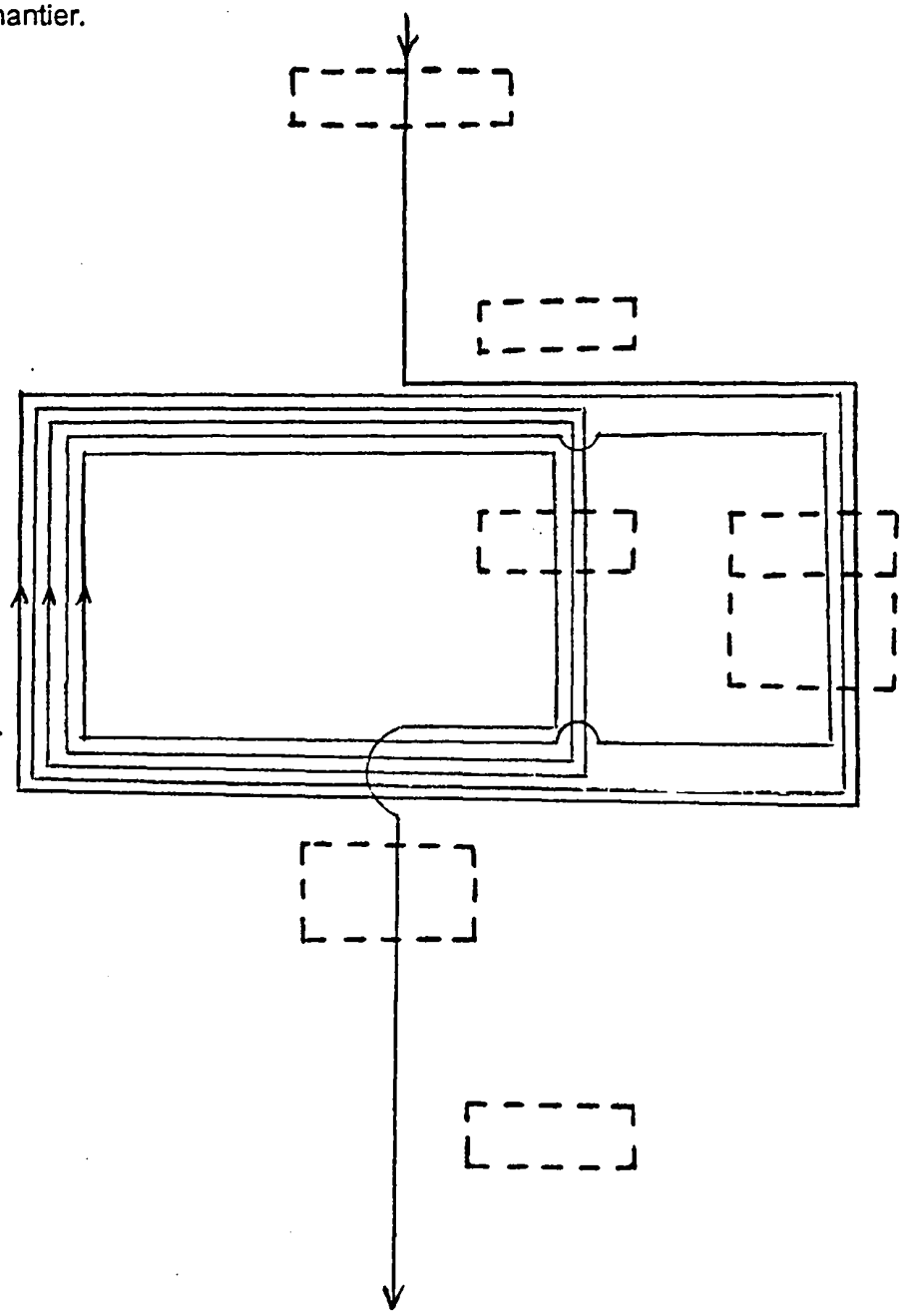
Cas n° 4

- Embauche de crise.
- Solution sur mesure.
- Spécialiste de chambre froide.



Cas n° 5

- Embauche d'opportunité.
- Solution sur mesure.
- Chef de chantier.



<u>Cas n° 6</u> : Le sixième cas d'embauche est relatif au recrutement d'une esthéticienne dans un institut de beauté. Une SARL familiale (trois personnes) spécialisée dans la parfumerie, la cosmétique et les soins esthétiques a voulu embaucher une esthéticienne expérimentée pour l'ouverture de son deuxième magasin (une autre SARL a été créée pour des raisons fiscales). Les dirigeants ont commencé par le diagnostic de la situation et l'évaluation des besoins en étudiant les ouvertures possibles pour la recherche. Ensuite, deux cycles de recherche ont été entamés, l'un auprès des écoles d'esthétiques et l'autre par annonce dans un hebdomadaire spécialisé. Après avoir effectué deux séries d'activités de conception portées sur une dizaine de candidats, l'attention des dirigeants s'est orientée vers une esthéticienne diplômée et bien expérimentée de trente cinq ans. Au moment d'évaluation/choix une interruption est survenue suite au désaccord apparu entre les dirigeants et l'esthéticienne en question. En effet, celle-ci, étant mariée et ayant un petit enfant, ne pouvait pas se soumettre aux horaires de travail (de 9 h à 19 h avec une pose à midi). Cette interruption a provoqué un recyclage du processus et l'a branché sur une nouvelle activité de conception. Cette fois le choix s'est porté sur une jeune esthéticienne sans expérience ("solution modifiée"). Malgré la formation donnée à cette personne dans le premier institut et un grand effort publicitaire et promotionnel pour l'ouverture du magasin, elle s'est montrée incapable de fidéliser les clients et de satisfaire leurs besoins. Ceci a conduit les dirigeants à son licenciement un an plus tard, et à la remplacer par un des membres de la famille.

Cet exemple montre bien que mettre en oeuvre une stratégie vigilante d'embauche n'assure pas pour autant la réussite de cette décision. Une erreur d'évaluation due peut-être aux penchants non intentionnels (ou même intentionnels) du décideur peut faire échouer la décision d'embauche. L'écart qui existe entre les intentions exprimées dans les objectifs et la façon dont les options sont pondérées constitue une source importante d'erreurs décisionnelles selon Des Rosiers (1986) [1].

<u>Cas n° 7</u> : Le dernier cas choisi concerne l'embauche d'un ingénieur de développement dans une entreprise de conseil et de prestation de service en ingénierie. Il s'agit d'une S.A. de contrôle et de maintenance des appareils industriels de rotation et de vibration dont le siège social se trouve à Limoge où travaillent une centaine de personnes. L'entreprise commercialise son produit à travers une vingtaine d'antennes, réparties dans toute la France, dont les plus importantes sont celles de Paris et de Lyon (effectif total : environ quatre cents personnes). La concurrence des grandes entreprises

---

[1] Des Rosiers, M. (1986), op. cit. page 25.

internationales et la reconversion technologique très rapide du secteur a toujours conduit l'entreprise à mener des efforts d'investissement de modernisation. Le département de R et D (appelé MDV : Maintenance et Diagnostic Vibratoire), rattaché directement à la direction, est l'un des plus importants et assume à la fois la fonction de production et de bureau d'étude. La direction commerciale, qui se trouve à Paris, est aussi d'une importance sans équivoque car c'est elle qui prospecte et trouve les nouveaux contrats pour commercialiser le produit. L'histoire de l'entreprise a toujours révélé de fréquentes querelles entre ces deux départements et notamment entre les deux chefs ingénieurs. L'un est techniquement très fort et connu dans le milieu de la recherche (il a publié beaucoup d'articles dans des revues spécialisées), et l'autre a une grande capacité commerciale et détient des liens très étroits avec ses clients et le milieu professionnel.

Depuis quelques mois le département MDV avait transmis à la Direction son souhait d'embaucher un ingénieur ayant des connaissances approfondies en informatique pour prendre en charge la réalisation d'un projet qui devait aboutir à la conception d'un dispositif de contrôle à distance des appareils industriels. Le contrôle des machines industrielles s'effectuait jusque-là par des techniciens en leur posant un appareil dessus. Cet appareil visualisait la vibration de la machine détectée par des signaux sonores (comme dans l'électrocardiographie). Les résultats étaient ensuite diagnostiqués par des ingénieurs du département MDV qui signalaient toute anomalie éventuelle à l'entreprise concernée. Une première étape du projet prévoyait la conception d'un appareil informatisé (intelligent) qui avait la capacité de donner sur place un premier diagnostic en démontrant les éventuels écarts avec les normes. Un diagnostic plus approfondi pouvait aussi être fourni ultérieurement. La conception de cet appareil permettait à l'entreprise d'intervenir et d'agir plus vite que ses concurrents. De plus, les entreprises clientes pouvaient éventuellement être intéressées par l'achat de cet appareil qui leur aurait permis d'être prévenu des anomalies à tout moment, et ainsi éviter l'arrêt complet des machines qui coûte parfois très cher.

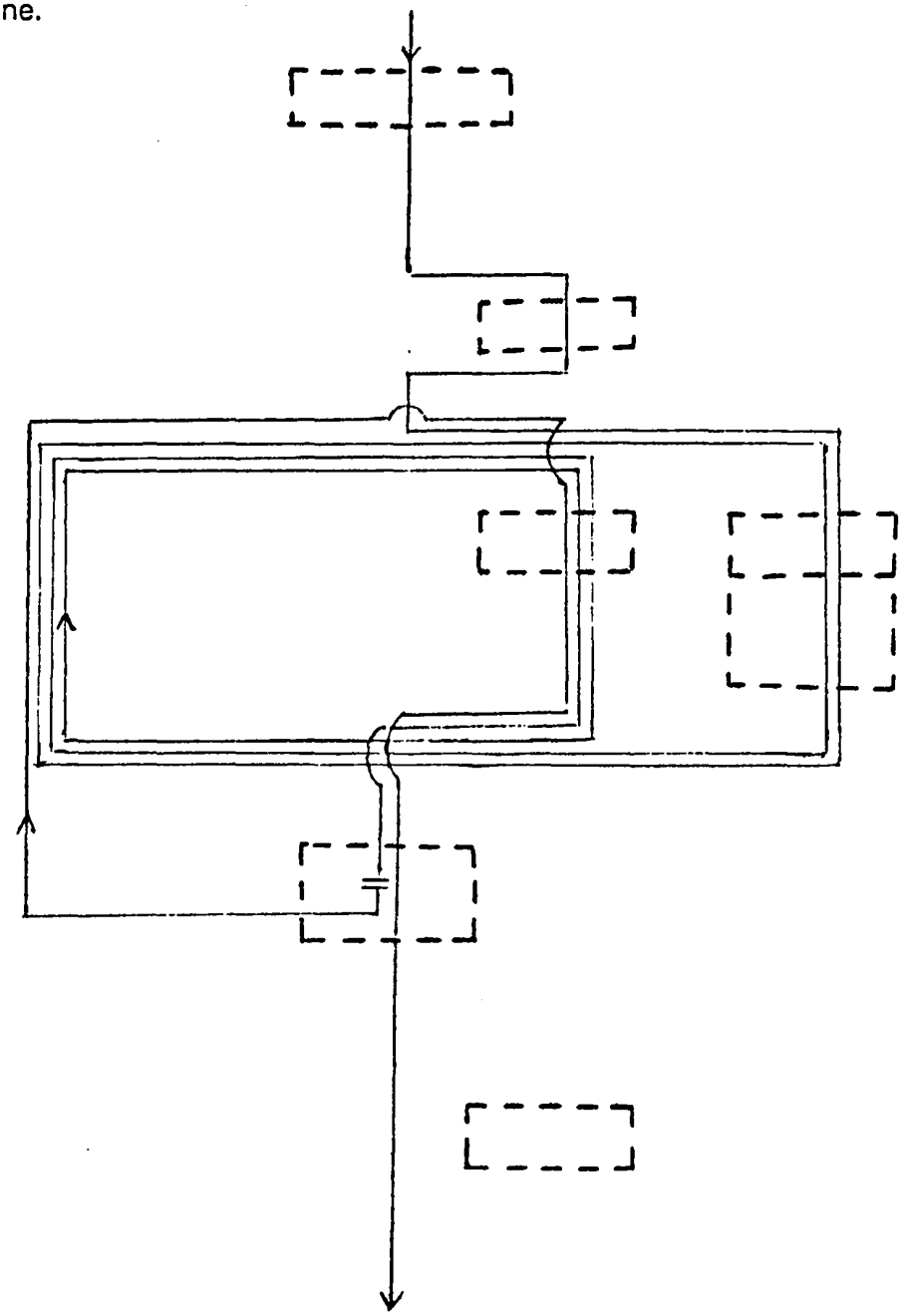
Après l'accord de principe de la direction, l'embauche a été déléguée aux deux départements riveaux cités plus haut. Une première interruption est survenue dans le processus d'embauche au moment des discussions sur la reconnaissance des stimuli. La direction commerciale s'est opposée à cette embauche et a proposé l'arrêt du projet en postulant que la phase actuelle de projet connaissait déjà des problèmes de commercialisation et qu'il serait trop risqué de continuer ce projet sans avoir rentabilisé intégralement la première phase. Cette première interruption a durée un mois avec des

discussions très agitées. Finalement, la direction générale a jugé l'embauche nécessaire et très utile pour l'avenir de l'entreprise. Une deuxième interruption a eu lieu au moment du diagnostic de la situation. Les conflits interdépartementaux ont porté, cette fois, sur la mise en oeuvre d'une stratégie d'embauche (le profil du candidat, les voies de recherche des candidats, ...). L'intervention de la direction a débloqué encore une fois le processus d'embauche. Dans la phase de développement aussi, le processus a été interrompu plusieurs fois. En effet, le directeur commercial, cherchant des "solutions modifiées", et le directeur technique envisageant une "solution sur-mesure", bloquaient chacun la décision prise par l'autre en refusant de donner leur accord final. Pendant les interviews et les examens techniques les candidats acceptés par l'un se voyaient rejetés par l'autre et vice-versa. Mais chaque candidat retenu par l'un des directeurs passait obligatoirement un entretien avec le directeur général, et il a fallu que la direction prenne la décision finale et mette un terme aux conflits interdépartementaux (une décision portée sur une "solution modifiée"). Une dernière interruption imprévue est survenue suite aux problèmes administratifs relatifs au statut du candidat retenu pour l'embauche. Puisqu'il s'agissait d'un candidat étranger, il a fallu que l'entreprise obtienne pour lui, à la préfecture de police, l'autorisation administrative du travail en justifiant le choix porté sur cette personne.

Cette embauche s'est révélée être une réussite et la personne choisie s'est montrée d'une grande efficacité. Malgré les interruptions, les recyclages et autres effets indésirables des facteurs dynamiques, ce dernier cas montre qu'une stratégie vigilante qui laisse libre cours aux débats démocratiques, aux jeux de pouvoir, et aux négociations entre départements, peut aboutir à une embauche réussie.

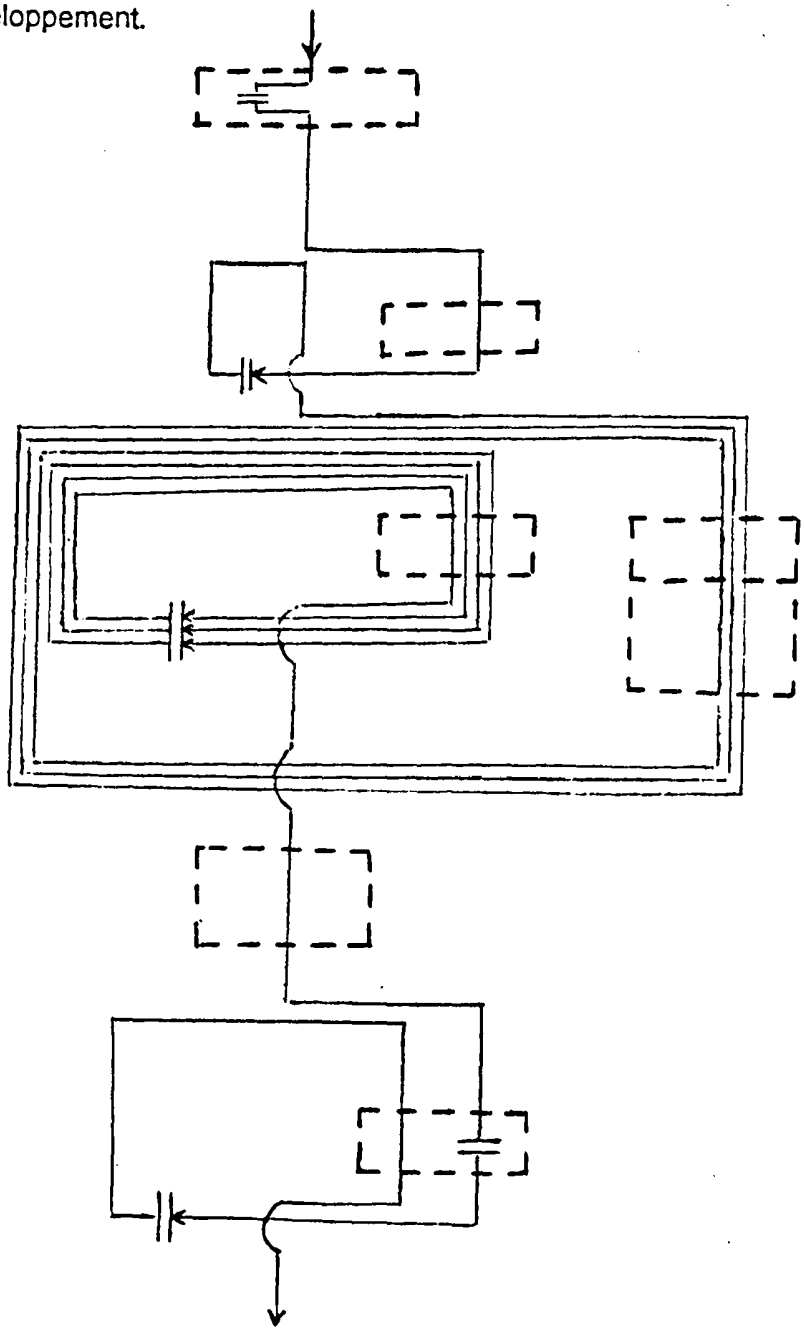
Cas n° 6

- Embauche de résolution de problème.
- Solution modifiée.
- Esthéticienne.



Cas n° 7

- Embauche d'opportunité.
- Solution modifiée.
- Ingénieur de développement.



SECTION 3

Conclusion

Le présent modèle de décision d'embauche schématisé dans les figures 1 à 7, malgré ses intérêts multiples, a beaucoup de défauts. En général, il nous montre uniquement une série d'actions organisationnelles prises en vue d'une embauche sans révéler pour autant les contextes dans lesquels ces actions se sont déroulées. En effet, l'état psychique des individus aux moments de prises de décisions, leurs jeux de pouvoir et leurs antécédents, les activités métadécisonnelles des décideurs, les communications interpersonnelles lors de prises des décisions, et d'autres éléments contextuels ne nous apparaissent pas. Comme nous avons déjà évoqué, le vrai processus d'embauche qui se réalise au niveau méta, c'est-à-dire au niveau de la planification de stratégie d'embauche, de canalisation d'informations et de communications interpersonnelles, ..., est très difficile à schématiser. En plus, des facteurs dynamiques, tels que la personnalité du (ou des) décideur(s), la structure organisationnelle, ... qui déterminent et conditionnent le processus de décision d'embauche et ses résultats ne sont pas schématisés dans notre modèle.

En étudiant les différents cas d'embauche au-delà de leurs simples schémas, nous avons pu voir qu'une stratégie trop simpliste d'embauche a toutes les chances d'aboutir à des résultats mal adaptés et inefficaces. Mais de l'autre côté, une stratégie vigilante ne nous mène pas forcément à une embauche réussie car de multiples facteurs contraignants déterminent ce processus et ses résultats. Ces facteurs contraignants comme le temps, la personnalité du décideur, la structure organisationnelle et les variables environnementales influencent et conditionnent le processus d'embauche, sa simplicité ou plutôt sa complexité.

CHAPITRE VII

LES FACTEURS DEFAVORABLES A L'EMBAUCHE DANS LES PME

SECTION 1

Introduction

Nous avons pu étudier, dans les chapitres précédents, la décision d'embauche et ses déterminants ainsi que le comportement du décideur. Nous sommes parvenu à déceler, non seulement le processus organisationnel de prise de décision d'embauche et ses différentes phases, mais aussi un autre processus qui se trouve au niveau méta et qui correspond aux actions individuelles de planification, de collecte et de dissémination d'informations, de négociations, de compromis, de jeux de pouvoir, ... Nous avons, en outre, identifié les contraintes et les facteurs dynamiques qui conditionnent et influencent le processus d'embauche.

Mais, si nous nous donnons comme objectif l'étude du comportement d'embauche des PME, les chapitres précédents, à eux seuls, ne suffisent pas à décrire et à expliquer le phénomène d'embauche dans les PME. Il existe encore beaucoup de questions qui se posent et qui n'ont pas trouvé de réponses. Ces questions qui ne sont pas traitées jusqu'ici se regroupent essentiellement autour de trois axes principaux :

1. Bien que nous ayons identifié un ensemble de facteurs expliquant le déclenchement du processus d'embauche et la façon dont ce processus se déroule, nous n'avons pas encore mesuré l'étendue du lieu commun de ces facteurs (environnementaux, organisationnels, psychologiques, ...). Nous avons identifié les facteurs qui contraignent le chef d'entreprise à embaucher ou à mener à bien son embauche, mais nous n'avons pas encore mesuré l'ampleur de chacun de ces facteurs pour expliquer les réticences des dirigeants à l'embauche. La question centrale n'est pas ici de décrire (comme ce qui a déjà été fait) la décision d'embauche et les facteurs contraignants qui la conditionnent, mais d'expliquer les réticences des décideurs face à la décision d'embauche et de mesurer l'ampleur du lieu commun traditionnellement utilisé pour expliquer ces réticences (exemple : charges sociales, difficultés de licenciement, effets de seuil, ...). Nous pensons aussi qu'il faut dépasser ce lieu commun et voir si l'embauche est en réalité conditionnée par un ensemble beaucoup plus vaste de facteurs qui, sous certaines conditions, peuvent déterminer des comportements négatifs. Nous allons vérifier ainsi certaines hypothèses relatives à la liaison entre la décision d'embauche et

la conduite de gestion, la personnalité de l'entrepreneur, la taille de l'entreprise, sa maturité, les caractéristiques du secteur, la disponibilité des ressources, ...

Autrement dit, dans cette étape de notre recherche c'est le phénomène de "*non décision*" qui remplace la "*décision*" (ou la "*non embauche*" qui remplace "*l'embauche*"). Mais comme nous le dit P. Louart (1990) [1], la "*non décision*" est aussi une décision prise pour ne pas décider. A cet égard, nous pouvons distinguer la non décision de l'indécision dans la mesure où la première est caractérisée par la reconnaissance (plus ou moins parfaite) d'un problème pour lequel les options sont non choisissables voir inacceptables, incertaines et ambiguës, tandis que dans l'indécision, le problème n'est pas identifié [2]. R.M. Corbin (1980) [2] nous dit que dans le cas de non décision, le comportement du décideur est caractérisé par le "*refus*" non pas comme une alternative à côté des autres mais comme le rejet de toute autre alternative et par conséquent le statu-quo. Dans le cas d'indécision, le comportement est marqué par l'inattention qui renvoie à la non conscience d'une occasion de choix où la situation décisionnelle potentielle (un problème ou une opportunité), passe inaperçue. Le comportement de "refus" pourrait apparaître à chaque étape d'une prise de décision, tandis que l'inattention ou la non perception de stimuli amène le décideur à ne jamais dépasser la phase de reconnaissance. Nous allons donc traiter cette fois-ci les facteurs déterminants de la "*non embauche*" dans les pages qui suivent.

2. Nous avons jusqu'ici étudié la décision d'embauche en profondeur mais nous savons très peu de choses sur les attitudes qu'ont les chefs d'entreprise vis-à-vis de ce phénomène et encore moins sur leurs perceptions des facteurs déterminants de la non embauche. Il serait peut-être intéressant de voir si les responsables d'entreprises perçoivent l'embauche comme un élément qu'il faut intégrer dans leur gestion des hommes et par conséquent dans leur système de management, ou s'ils considèrent l'embauche comme une contrainte due au développement de leur entreprise, ou si l'embauche est perçue tout simplement comme un recours obligé en cas d'urgence temporaire (exemple : un départ, une augmentation d'activité, ...).

---

1 P. Louart (1990), "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des métamodèles comme soutien de la gestion créative". Cahier de Recherche, IAE de Lille , page 13.

2 Ruth, M. Corbin (1980), op. cit. page 42. Selon Corbin toute situation décisionnelle est aversive de différents degrés dans ses différentes étapes de choix à cause des barrières à surmonter (exemple: l'ambiguïté inhérente à toute situation décisionnelle). Voir aussi :

- Festinger, L. (1964), "Conflict, decision and dissonance". Stanford, Stanford University Press.
- Janis, I.L. (1959), "Motivation factors in the resolution of decisional conflict". In R. Jones (ed) Nebraska. Symposium on motivation Lincoln, Nebraska University Press.

Les perceptions des dirigeants peuvent être étudiées aussi sous l'angle des facteurs déterminants de la non embauche. A ce propos, il serait utile de voir si les dirigeants avancent systématiquement les facteurs environnementaux et non contrôlables (exemple : la conjoncture, la législation, ...) pour justifier leur réticence à l'embauche, ou bien s'ils mettent en avant leur propre style de gestion en tant que facteur principal freinant l'embauche. En d'autres termes, il faut vérifier si les décideurs ont tous les mêmes perceptions des facteurs défavorables à l'embauche et de leurs impacts. Un exemple typique nous parvient des perceptions qu'ont les chefs d'entreprises des seuils sociaux ou plutôt du dépassement d'un seuil d'effectifs [1]. Pour certains dirigeants le passage d'un seuil est liée à l'augmentation des charges sociales et des complications administratives, tandis que pour d'autres, franchir un seuil d'effectif veut dire la mise en question de leur structure simple et centralisée ou le changement dans leur style de management. Finalement, pour un troisième type de responsables d'entreprise l'effet de seuil n'existe pas.

Nous pensons qu'à partir des perceptions des dirigeants de l'embauche et des freins à l'embauche, nous pouvons procéder à une tentative de catégorisation. Nous serons ainsi en mesure de proposer une typologie des chefs d'entreprise relative à leurs comportements d'embauche à partir de leurs perceptions de ce phénomène et des facteurs qui l'influencent. De plus, nous pouvons trouver la relation existante entre les facteurs expliqués (par les dirigeants) de non embauche et les facteurs explicatifs.

3. Nous n'avons pas encore apprécié, dans cette recherche, l'impact de la décision des dirigeants sur l'emploi. Nous pensons qu'il faut tout d'abord étudier les comportement des chefs d'entreprise concernant l'embauche sans considérer le statut ou la forme d'emplois ainsi créés. Ensuite, différencier les différentes formes d'emplois utilisées par les dirigeants (exemple : CDD, emploi à temps partiel, intérim, ...) et les raisons de ces recours.

Pour parvenir à satisfaire nos objectifs de recherche nous nous basons sur une enquête conduite en hiver 1986 au moyen d'interviews semi-directives auprès des dirigeants des PME. Elle s'est effectuée dans le cadre d'une étude plus globale réalisée sous la direction du CRIPEME (Centre de Recherche Internationale sur les Petites et Moyennes Entreprises) qui regroupait les enquêtes menées par trois équipes de recherches

---

[1] Voir les pages 162-164 pour une description des obligations administratives entraînées à la suite du passage des seuils de 10 et de 50 salariés.

universitaires dans trois régions de France comprenant le Nord, le Sud-ouest (principalement l'agglomération bordelaise), et la région Languedoc-Roussillon (Montpellier). Ainsi, un échantillon de trente quatre entreprises de la région du Nord, quarante cinq entreprises bordelaises et cinquante entreprises de la région Languedoc-Roussillon, a été choisi par les trois équipes comme champ d'étude.

Nous allons évoquer ci-après les raisons de notre choix en ce qui concerne les modalités d'approche aux questions posées plus haut.

SECTION 2

Pour une approche qualitative de la recherche concernant les déterminants de la non embauche

Nous avons déjà abordé au début de ce travail de recherche, le cadre méthodologique et conceptuel dans lequel nous manoeuvrons, quant aux différentes techniques utilisées, nous n'avons jamais cessé de donner la priorité à l'esprit de la "recherche impartiale" [1] sans aucune présupposition particulière. Nous avons toujours essayé d'éviter la tentative d'abstraction pourtant très forte dans les sciences sociales contemporaines. S'agissant d'une phase d'analyse qui vise à appréhender le phénomène de la non embauche, nous n'avons pas cherché ici une représentativité de la manière dont le problème se pose auprès de l'ensemble des entreprises, mais un inventaire des différentes facettes selon lesquelles il se pose. D'où le choix d'une approche méthodologique qualitative par entretien en profondeur auprès des responsables d'entreprise. D'ailleurs, de par sa complexité et son importance, un tel sujet ne peut être abordé par questionnaire, même si une validation quantitative de certains résultats est envisageable. C'est pourquoi, nous avons décidé de mener notre recherche par une technique d'entretien dit guidé ou semi-dirigé. Cette modalité d'entretien, c'est-à-dire les interviews semi-directives avec les questions ouvertes au départ qui pouvaient se compléter éventuellement par la suite avec des questions moins ouvertes (voir même fermées), a été choisi pour plusieurs raisons [2].

1. Ce type d'entretien laisse la possibilité de libre expression aux chefs d'entreprises tout en permettant à l'interviewer d'intervenir sur certaines réponses des dirigeants pour influencer le déroulement de l'enquête afin d'interpréter et d'approfondir l'échange d'informations.

---

[1] Voir la page 59 pour une définition de "l'impartialité".
[2] Voir l'annexe 2 pour le "Guide d'entretien".

2. L'expérience montre que l'efficacité d'un type d'entretien dit dirigé n'est guère supérieure à celle d'un questionnaire écrit (notamment dans le cas d'une analyse qualitative). En effet, tout ce qui touche les attitudes, les goûts, les tendances profondes, les modes de pensée de l'interviewé, ..., ne sont pas atteints au cours de tels entretiens, qui facilitent par ailleurs, les réponses calculées ou conformistes pour des dépouillements statistiques et froids.

3. Grace à ce type d'entretien, nous pouvons bénéficier, à la fois, des avantages d'interviews directives ou non directives tout en évitant leurs inconvénients. Par leur caractère essentiellement non directif, les entretiens semi-dirigés en profondeur permettent une exploration souple et large du sujet traité. Nous pouvons par exemple, recueillir des informations sur les attitudes, les sensations, les modes de pensée, les préoccupations de l'interlocuteur et les perceptions qu'il a du sujet d'étude, de sa problématique et de sa formulation. Ainsi, la population interrogée a-t-elle peu de points de repère lui permettant de fournir des réponses calculées ou conformistes. D'autre part, l'on peut se permettre d'être directif jusqu'à un certain point afin d'approfondir librement les points du contenu des réponses qui paraissent importants (sans aller jusqu'à l'approfondissement obtenu en méthode non-directive). Avec cette méthode d'interview, l'interviewer créera un meilleur contact et évitera les risques d'évaluation en utilisant des questions indirectes, ou des questions ne prenant pas la forme rigide du questionnaire ou de l'interrogatoire. La consigne de démarrage et le guide d'entretien visent essentiellement à cerner le champ du problème que l'on désire étudier (voir l'annexe 2 pour le "Guide d'entretien").

Il est important de signaler que chacune des autres équipes de recherche a conduit son enquête de sa propre façon, ce qui a amélioré la qualité de l'étude menée par le CRIPEME dans la mesure où les résultats atteints par les trois équipes étaient très compatibles. A Montpellier, des questionnaires de type semi structuré ont été administrés à domicile avant la réalisation des interviews - enregistrés sur magnétophone à cassette - auprès des dirigeants des PME. Par contre, à Bordeaux les entretiens se sont déroulés à partir d'un questionnaire structuré. Les entreprises enquêtées se trouvaient sur différents secteurs d'activité et avaient des effectifs compris entre un et deux cents salariés. Aucun critère de sélection (sauf l'effectif) n'avait été pris en compte par les équipes de recherche.

Avant de nous lancer dans l'analyse des résultats, nous tenons à définir notre champ de recherche et ses composants (les PME enquêtées).

La PME comme champ d'expérience

La délimitation d'un champ de recherche pour une étude portant sur la PME conduit à poser le problème de sa définition. Un certain nombre de critères existe, nous permettant d'appréhender ce type de firme. Les indicateurs les plus souvent retenus, notamment dans les statistiques officielles, sont de nature quantitative : il s'agit principalement du chiffre d'affaire (deux cents à trois cents millions de francs constituant la limite la plus souvent retenue) [1] et du nombre de salariés (les PME étant identifiées comme les entreprises employant moins de cinq cents salariés) [1] . Mais ces indicateurs quantitatifs ne sauraient à eux seuls traduire la réalité du monde des PME. Un ensemble de variables qualitatives telles que le potentiel d'influence personnelle du dirigeant (Confédération Générale des PME, Art. 2) [2], ou encore la propriété des capitaux (J.M. Boulesteix, 1984) [2] et plus généralement le degré d'autonomie décisionnelle (A.M. Kump et R. Wittermulgue, 1984) [3] et, ajouté à cela, la faiblesse des parts du marché (Rapport Bolton, 1971) [4] ainsi qu'un ensemble de variables organisationelles (P. Candau, 1981) [5] , ... seraient plus à même de cerner leurs contours. Aux critères précédents peuvent s'ajouter des combinaisons. Certains organismes publics ou européens (exemple : le Conseil Economique et Social en France, la Commission de Bruxelles pour la Communauté Européenne, le Small Business Act aux Etats-Unis, ...) utilisent des critères combinés pour déterminer les entreprises qui ont droit à certains avantages. Le plus souvent ces critères combinent les effectifs et les chiffres d'affaires ou des effectifs et des capitaux propres (ainsi, l'ordonnance du 4 février 1959 modifiée en 1967). Ce type de critères combinés tente donc, en multipliant les contraintes, d'éliminer les inconvénients d'un critère unique. Mais les restrictions à leur utilisation ne sont pas repoussées car se pose le problème du choix de la combinaison.

---

1 M. Hollard et H. Tiger (1981), "La pratique des PMI en matière de l'emploi". ADR de Grenoble, étude réalisée pour le ministère du travail.

2 J.M. Boulesteix (1984), "Prévention des pertes d'activités et promotion de l'emploi dans les PME-PMI". Revue Française des Affaires Sociales, n° 3, juil/sept. Selon CGPME, "Les PME représentent en effet le patronat "réel", c'est-à-dire celui qui réunit en une même personne ou en quelques personnes la propriété et la direction d'une entreprise.

3 Wattermulgue, R. ; Kumps, A.M. (1984), "La problématique des PME en Belgique". In X. Greffe (ed.). "Les PME, créent-elles des emplois ?". Economica, 1984.

4 Bolton, J.E. (1978), "Small firms". Report of the committee of inquary on small firms.

5 Candau, P. (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme". Revue d'Economie Industrielle.

Nous avons déjà défini les PME dans le chapitre III (page 91) comme les entreprises dirigées de façon indépendante et personnalisée par un (ou plusieurs) dirigeant propriétaire employant de zéro à cinq cents salariés. En fait, aucune PME ne peut être considérée comme totalement indépendante - même si la totalité du capital est entre les mains du dirigeant - lorsqu'il s'agit des entreprises de sous-traitance soumises à des normes de production qui leur sont pratiquement imposées par les entreprises donneuses d'ordres. Il serait donc plus juste sans doute de parler "*d'unité*" qui reste entre la propriété du capital et la direction effective de l'entreprise, car de nombreuses filiales, agences ou usines appartenant à des groupes importants mais disposant d'une grande autonomie au niveau des opérations devraient être assimilées à des PME. Ces filiales sont parfois plus autonomes qu'une petite entreprise sous-traitante dépendant étroitement de la fluctuation de demandes provenant de l'entreprise donneuse d'ordre.

Deux notions peuvent donc être prises en considération pour définir ce qu'est une PME par rapport à la question de l'embauche qui nous intéresse.

1. Le dirigeant est personnellement concerné par le choix de tout nouveau collaborateur (dans une petite entreprise) ou bien il n'existe qu'un ou deux niveaux hiérarchiques entre lui et la personne qui cherche un collaborateur, ce qui va le conduire en général à participer à tout recrutement de cadre, au moins pour ratifier le choix (dans une moyenne entreprise).

2. S'il s'agit d'une unité décentralisée appartenant à une plus grande entreprise ou un groupe, le responsable dispose d'une autonomie de décision dans le choix de ses collaborateurs.

Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées dans la région Nord Pas de Calais sont définies dans le tableau 1, quant aux échantillons des deux autres équipes de recherche, leurs spécificités sont évoquées dans leurs rapports respectifs qui se trouvent en annexes 3 et 4.

Nous tenons à préciser que, conduire une enquête qualitative auprès des PME n'est pas chose aisée pour les empiristes car recueillir des informations demande du temps. Les délais nécessaires à la collecte et au traitement de l'information peuvent s'avérer si long que les résultats, à peine formalisés, sont déjà dépassés. Cette remarque vaut

particulièrement pour la période actuelle. La reprise de la croissance depuis la mi-1987 et l'arrivée de la récession en 1991 ont fait évoluer le paysage que les entreprises créaient et dans lequel elles se situaient en 1986. Afin d'augmenter la validité et l'actualité de nos conclusions, nous faisons appel aussi à d'autres études empiriques réalisées sur la pratique d'emploi des PME. Parmi ces études, les plus récentes sont : celle réalisée avec la contribution de la FNEGE en 1991 [1], ou celles présentées en 1990 dans le cadre d'une rencontre internationale organisée à Lille [2]. Nous utilisons aussi les travaux de P. Louart (1990-1991) [3], de M. Bayad (1992) [4], et de H. Mahé de Boislandelle (1988-1991) [5], sur les pratiques des dirigeants de PME en matière de GRH, sans oublier bien sur les études plus anciennes mais très utiles à divers titres [6].

Nous aborderons dans la partie suivante, les résultats de nos enquêtes et nous essayerons d'analyser les comportements des PME en matière d'embauche.

---

1 ALGOE (1991), "PMI 90, vers la compétitivité globale". Paris, ed. Economica.

2 Sous la direction de Jean et Nicole Gadrey (1991), "La gestion des Ressources Humaines dans les services et les commerces". Paris, L'harmattan.

3 P. Louart (1990), "Les dirigeants d'entreprise et leur logique sociale". Cahier de Recherche, IAE de Lille.
P. Louart (1990), "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des R.H. et complexité de l'être humain". Cahier de Recherche, IAE de Lille.

4 M. Bayad (1992), "La gestion des effectifs dans les PME industrielles". Institut Régional de Nancy.

5 H. Mahé (1988), "Gestion des R.H. dans les PME". Economica.
H. Mahé (1991), "Gestion des R.H. par l'exemple". Paris, Ed. Chotard.

6 Parmi les études plus anciennes, nous pouvons citer :
- M. Hollard et H. Tiger (1981), "La pratique des PME en matière d'emploi." Etude menée pour le SES du Ministère du W. ADR de Grenoble.
- Sema Marketing (1980), "Les facteurs déterminants de la non embauche, la perception des responsables d'entreprises". Etude réalisée pour le ministère du travail et de la participation.
- X. Greffe (1984), "Les PME créent-elles des emplois ?". Centre de Recherche travail et société, Université Dauphine. Economica.
- CEGOS Boulogne Billancourt (1981), "Gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME". Recherche effectuée pour la Commission des Communautés Eruopéennes.
- Birch, D. (1981), "The job generation process at corporate evolution : a micro-based-analyses". Cambridge (Mass.).
- FNEGE-APRODI (1985), "Les PMI en France aujourd'hui".

SECTION III

Les résultats

D'ores et déjà, à partir des facteurs défavorables à l'embauche cités par les dirigeants interviewés, il nous est possible de tracer le tableau n° 2 faisant figurer que :

1. Les facteurs micro-économiques et institutionnels sont les plus déterminants, puis les facteurs psychologiques et, enfin, les facteurs de gestion, non moins négligeables.

2. Parmi les freins cités, six facteurs sont mentionnés plus de dix fois chacun, notons :

   - les charges sociales,
   - le passage d'un seuil d'effectif,
   - le manque de qualifications sur le marché du travail,
   - les difficultés de licenciement,
   - la conjoncture défavorable,
   - les problèmes liés au secteur d'activité,

   qui sont tous des variables incontrôlables.

Il y a deux limites principales à l'analyse de ce tableau :

1. Certains facteurs signalés peuvent en cacher d'autres. Soulignons par exemple le problème lié au seuil social, celui-ci peut être un souci de gestion ou une crainte psychologique et non pas une variable institutionnelle.

2. Certains facteurs cités par les responsables d'entreprise ne sont pas très bien définis et peuvent éventuellement correspondre à d'autres problématiques. A titre

d'exemple l'on peut citer "prudence par rapport à l'avenir", ou bien "peur des contraintes sociales".

Le point de vue des dirigeants est une perception subjective. L'analyse de leurs paradoxes ou de leurs ambiguïtés conduit à des résultats très intéressants. Ceux-ci sont quelque fois contradictoires par rapport à ce que les dirigeants croient dire ou comprendre. C'est la raison pour laquelle nous allons nous orienter dans le prochain chapitre vers une analyse plus approfondie des discours des dirigeants. Nous nous contentons ici, à l'aide des éléments statistiques dégagés à travers les discours des dirigeants, de trouver les déterminants de la non embauche et d'analyser le comportement d'embauche des PME.

<u>Les obstacles à l'embauche</u>

Le tableau n° 2 nous révèle que, d'après les chefs des PME, les principaux freins à l'embauche se trouvent au niveau des contraintes imposées par l'état (les charges sociales, la législation sociale, ...). Ce résultat a été confirmé aussi par les enquêtes de Bordeaux et de Montpellier (voir les annexes 3 et 4). Nous allons d'abord passer en revue les freins "classiques" à l'embauche cités par les dirigeants. Ensuite, nous poursuivrons en étudiant les obstacles moins évidents qui ont quand même un impact non négligeable dans l'adoption de comportements négatifs face à l'embauche.

A - Charges sociales : Les charges sociales arrivent en tête de tous les freins (vingt cinq fois citées). Ceci est aussi valable pour les deux autres enquêtes (de Bordeaux et Montpellier). Il est évident que les charges sociales pèsent plus lourd pour les petites entreprises qui sont souvent très fragiles financièrement que pour les grandes entreprises. L'on ne peut que se féliciter des dernières mesures adoptées par le gouvernement pour la diminution des charges sociales et, dans certains cas, leur exonération.

B - Les effets de Seuil : Ce facteur a été cité dix sept fois par les dirigeants interrogés en tant qu'une variable dissuasive. Bien que les responsables d'entreprises n'aient qu'une idée très vague de ce que représente le dépassement d'un seuil d'effectif (celui de dix ou cinquante), nous pensons que ceci constitue notamment un blocage psychologique. Les raisons (de cette crainte psychologique) avancées par les chefs

d'entreprise sont souvent d'ordre administratif (exemple : la représentation du personnel, C.E., la procédure dite longue de licenciement, ...) ou financier à un moindre degré (les taxes parafiscales incombant à l'entreprise dès le franchissement du seuil de dix salariés, la formation professionnelle : 1,1 % du montant annuel des salaires, participation à la construction : 0,9 %, versement transport, ...). J.Y. Boulin, J.P. Huiban, P. Rosanvallon (1984) [1] recensent plus exactement vingt cinq seuils de déclenchement des obligations financières ou sociales pour les entreprises dont les effectifs sont compris entre dix et trois cents salariés. Parmi eux seize constitueraient des seuils sociaux et neuf des seuils financiers. Les dirigeants dont les effectifs se situent à la limite inférieur de ces seuils hésiteraient, selon les auteurs, à embaucher, craignant ainsi un alourdissement de leurs obligations sociales et financières. Mais faut-il encore qu'ils soient parfaitement au courant de la législation, ce qui n'est pas souvent le cas d'après nos observations.

Une autre étude de G. Lang et de C. Thélot (1985) [2] sur les effets de seuil nous révèle que, selon les statistiques, le nombre des petites entreprises chute de neuf à dix salariés puis de dix à onze ; de même il chute de quarante neuf à cinquante, puis dans plusieurs secteurs, de cinquante à cinquante et un salariés. Cette étude nous indique en plus que la proportion d'établissements qui avaient neuf salariés en 1980 et qui en avaient toujours neuf trois ans plus tard, en 1983, est un peu plus forte par rapport à d'autres établissements de tailles différentes. A l'inverse, la proportion d'établissements qui avaient neuf salariés en 1980 et qui sont passés à dix (ou plus) en 1983, est un peu plus faible par rapport aux autres entreprises de tailles différentes. Les auteurs concluent que la suppression des seuils incite peut-être certains chefs d'entreprise à embaucher. Il y aurait donc des créations d'emploi au niveau micro-économique, mais la variation nette d'emploi au niveau macro-économique serait toujours inférieure aux embauches "ex ante".

Nous pensons que, malgré leurs effets dissuasifs sur certains dirigeants, les obligations financières et sociales liées au dépassement de seuils vont plus ou moins dans l'intérêt des PME, mais encore faut-il qu'elles soient le fruit de réflexions stratégiques de la part des dirigeants et non pas de simples obligations imposées par la législation. Pour un dirigeant prévoyant, "faire du social" ne se limite pas aux jeux législatifs, mais, signifie

---

1 Boulin, J.Y. ; Huiban, J.P. ; Rosanvallon, P. (1984), "Les relations sociales dans les PME". In X. Greffe (ed) "Les PME créent-elles des emplois ?". Economica.

2 G. Lang et C. Thélot (1985), "Tailles des établissements et effets de seuil". Economie et Statistiques, n° 173, janv 85, pages 3-16.

aussi, intégrer la variable sociale dans une stratégie socio-économique globale. A ce propos l'étude de l'ALGOE (1991) [1] sur huit cent quarante cinq PMI françaises nous révèle que la barre de cinquante salariés sépare profondément les PMI,

> "... tout se passant comme si, au tour de cette taille, un seuil apparaissait dans les enjeux du management des firmes [.....] la discontinuité du tissu industriel s'est modifié ; à bien des égards la barre paraît bien être descendue de cinq cents salariés à cinquante personnes" (pages 100-105).

Selon cette étude, au-dessus du seuil de cinquante salariés, la croissance de la plupart des PMI s'accélère, les priorités d'embauche et les besoins en recrutement changent de nature, les entreprises éprouvent moins de difficultés pour leurs recrutements, la collecte d'information sur l'environnement (exemple : sur les concurrents) est plus systématique, la pratique de la formation est plus planifiée, les conditions de travail s'améliorent, ...

Pour en finir avec ce facteur, nous soulignons qu'il est considéré comme un facteur de dissuasion dans les deux enquêtes de Bordeaux et de Montpellier puisqu'il occupe respectivement la troisième et quatrième place parmi tous les freins mentionnés. Dans l'enquête de Bordeaux, la quatrième place, juste après les "charges sociales", les "difficultés de licenciement" et les "effets de seuil", est prise par les "problèmes syndicaux" (sixième place à Lille). Nous pensons que ce dernier frein reflète d'une certaine façon les soucis des dirigeants pour franchir certains seuils. Dans de nombreux cas observés à Lille, les dirigeants confondaient les délégués du personnel avec les représentants des syndicats (au-delà de dix personnes). En d'autres termes, le passage d'un seuil pourrait se résumer ainsi aux yeux des dirigeants :

> dépasser le seuil de dix ou de cinquante $\not\Rightarrow$ délégués du personnel, ou comité d'entreprise $\Rightarrow$ syndicat = désordre $\Rightarrow$ charges supplémentaires et conflits.

C - Le manque de la qualification recherchée sur le marché du travail : Cet obstacle occupe la troisième place dans les hit-parades des freins mentionnés. Selon l'INSEE (1989) [2], à l'heure actuelle 12 % des entreprises industrielles - contre 2 % à peine en 1976 - rencontrent des difficultés pour recruter leurs cadres et techniciens. Le recrutement d'ouvriers qualifiés est aussi un problème pour 8 % d'entre elles. L'INSEE souligne la gène particulière qu'éprouvent les entreprises moyennes (de cent à cinq

---

[1] ALGOE (1991), PMI 90, vers la compétitivité globale. Paris, ed. Economica.
[2] L'INSEE première, n° 3, juin 1989.

cents salariés) pour dénicher cadres et techniciens. La pénurie d'ouvriers qualifiés est très sensible dans le bâtiment et la mécanique. La carence de techniciens est très aiguë aussi dans la branche électricité-électronique. D'après l'INSEE, en France comme en Europe, ces difficultés de recrutement s'enracinent dans la même évolution structurelle :

> "... les transformations des techniques de production [.....]. Beaucoup d'entreprises ont substitué et substituent encore les machines et les robots aux ouvriers les moins qualifiés. La recherche de cadres et techniciens s'est alors accompagnée d'une diminution des effectifs ouvriers, essentiellement peu qualifiés" [1].

L'enjeu est particulièrement grave pour les PME. Il suffit, pour s'en rendre compte, d'observer le marché du recrutement. Il s'y joue toujours un match inégal entre d'un côté les PME, et de l'autre, les grandes entreprises. Ces dernières disposent d'une impressionnante batterie de moyens pour dénicher les compétences dont elles ont besoins : offres de stages, forums, campus management, communication institutionnelle. Surtout, elles font entendre des arguments sonnants. A commencer par les rémunérations. Selon une étude de l'Institut Adia de gestion économique et sociale [2], "le salaire mensuel moyen diffère significativement selon la taille des entreprises [.....]. L'écart entre le plafond et le plancher s'est accru régulièrement au cours des dix dernières années". En moyenne et à qualification égale, un groupe de plus de mille salariés propose un salaire supérieur de 10 % à celui que peut offrir une société employant moins de cinquante salariés. Plus on monte dans la hiérarchie, plus l'écart s'amplifie. La différence peut ainsi dépasser les 300 % chez les cadres dirigeants, toujours selon Adia [2].

La grande entreprise attire également par les possibilités de formation permanente qu'elle offre. Sachant que les cadres se montrent très sensibles à cet aspect de leur vie professionnelle, les grands groupes n'hésitent pas à inclure cette "assistance a la veille" dans leur communication de recrutement. "Nous donnons à nos informaticiens l'opportunité d'être à la pointe de leur technologie, ils n'ont pas l'occasion de s'enfoncer dans la routine", annonce la publicité de Cap Sesa, n° 1 français du service informatique [2]. La notoriété institutionnelle des grands groupes n'est pas sans effet sur les cadres. Il peut être flatteur d'exercer dans les entreprises de notoriété nationale et internationale.

---

1 L'INSEE Première, n° 3, juin 1989.

2 Courrier Cadres, n° 947, 6 dec. 1991, pages 13-18.

"L'aspect carte de visite importe beaucoup pour certains", constate le Courrier Cadre de l'APEC (Agence pour l'Emploi des Cadres) [1].

Résultat de cet étalage de charmes : les cadres ont tendance à se focaliser sur les grands groupes, au risque, parfois de négliger les opportunités, pourtant nombreuses, qui existent dans les PME. Comme l'indique une enquête de la Fédération Française des Ingénieurs Diplômés (Fafsid) [1], environ 80 % des ingénieurs français exercent dans des entreprises de plus de cinq cents salariés. Et si c'était à refaire, quatre sur cinq reprendraient le chemin de la grande entreprise. Même tendance chez les diplômés des grandes écoles de gestion. "L'attrait des PME est pratiquement nul dans les filières les plus recherchées", souligne Denis Abecassis, Président de l'Université Paris X (Nanterre) [1].

Ainsi se crée un paradoxe sur le marché de l'emploi. Pendant que la plupart des grands groupes réduisent leurs effectifs, cadres et ingénieurs compris - Usinor, Dassault, Bull, IBM, Thomson, Snecma, Air France, ou Renault, pour ne citer que ces exemples - les patrons de PMI affirment rencontrer des difficultés de recrutement. Ainsi, la société Seine-et-Marnaise RGA Systèmes, soixante salariés, spécialisée dans la conception et l'intégration de systèmes industriels, recherche-t-elle "désespérément" des ingénieurs projet. "Et ce n'est pas faute d'avoir couru les forums des grandes écoles", se désole la direction [1]. Mêmes difficultés pour ACSYS Télécom implantée à Torcy. Cette société qui intervient dans le traitement numérique de la voix ne trouve pas les ingénieurs télécoms et les commerciaux à culture technique qu'elle souhaite recruter [1]. On pourrait également citer le cas de 31A (intelligence artificielle). Des postes d'ingénieurs et de techniciens supérieurs qu'elle a ouverts ne sont toujours pas pourvus, faute de candidat [1]. On pourrait rallonger la liste. "Il existe un certain mythe de la grande entreprise", regrette le directeur des ressources humaines d'IER, PMI de trois cent soixante dix salariés, n° 1 mondial dans le traitement de passages (ticketing, checking, boarding) [1]. Pour cet ancien de Thomson et de Schlumberger, "certains mots comme mobilité interne, gestion de compétences et carrière internationale ont le pouvoir quasi magique de détourner les cadres de la PME" [1].

Les atouts des PME sont sous-estimés sur le marché du travail, or elles offrent - à qui sait épouser leur rythme - de belles opportunités de carrière. L'autonomie, denrée rare dans les grands groupes, et une des principales causes du turn-over qu'ils connaissent,

---

1 Courrier Cadres, op. cit. page 165.

fait partie des avantages de carrière en PME. Le discours des grandes firmes sur les belles carrières masquent la lourdeur de leurs structures. Le choix de la PME est donc payant pour qui ne supporte pas la dispersion, les organisations à échelons multiples et surtout, l'anonymat professionnel. Un jeune ingénieur diplômé pourrait souhaiter s'intégrer dans une équipe de R et D dans laquelle on lui laisserait entière autonomie. Il serait associé ainsi à toute l'évolution des prototypes, depuis l'expression de la demande des clients jusqu'aux essais sur chaîne. Cette autonomie représenterait pour lui un complément de formation et compenserait largement la petite taille de la société. Si elle ne peut concurrencer les grandes sur le terrain de la surenchère salariale, la PME peut compenser son "*handicap*" par l'autonomie et la responsabilisation parfois même précoces. Par exemple, le dossier de la nouvelle usine de traitement de déchets irradiés que AHL (Aciéries du Haut-Languedoc, implantées près d'Alès, cent quatre vingt salariés, deux cents millions de C.A.) vient d'ouvrir à Marcoule (Gande) a été piloté par le directeur industriel de la société, un jeune ingénieur de trente cinq ans [1]. "Je ne suis intervenu qu'en phase finale pour donner mon accord", affirme le PDG de l'entreprise [1]. "Chez nous, tout cadre a vocation à devenir directeur d'unité, la meilleure manière pour eux de s'y préparer, c'est d'apprendre à décider, même sur les investissements".

Si la PME attend de ses cadres qu'ils s'impliquent personnellement et presque affectivement dans l'entreprise, les grandes bourrades dans le dos ne sont guère de mise dans les grosses structures. D'un autre côté, faire carrière en PME implique une veille personnelle plus vigilante. Dans les méga-sociétés en effet, on peut se laisser prendre par la main : les grilles de salaires, les procédures d'intégration, les classifications par diplôme, les plans de formation constituent autant de garde-fous et de repères sécurisants. Dans les petites structures en revanche, il faut être apte à entretenir soi-même ses compétences, et surtout, à piloter sa carrière. En effet, si les ascensions sont souvent rapides en PME, les blocages sont aussi fréquents. Les postes de direction étant nettement plus limités que dans les grandes entreprises, et les possibilités de mobilité interne très rares. C'est ainsi que chez Babyliss (cent vingt cinq salariés), les promotions hiérarchiques suivent pratiquement le rythme des départs en retraite [1]. Selon le responsable du personnel, "la plupart des cadres ont entre dix et vingt ans d'ancienneté et les dirigeant partants sont généralement remplacés par leurs adjoints" [1]. Dans de telles circonstances, la seule alternative, pour les "*impatients*", consiste à changer d'entreprise. C'est aussi l'une des exigences de la carrière en PME : garder l'oeil sur son environnement et faire preuve de mobilité externe. Seule façon pour l'ingénieur

---

[1] Courrier Cadres, op. cit. page 165.

de ne pas s'encroûter quand l'entreprise n'a pas les moyens de renouveler son équipement, ni de suivre l'évolution des technologies du secteur ; et pour le cadre administratif, de ne pas se retrouver dans les charrettes de licenciement pour cause de rachat ou de dépôt de bilan.

Les difficultés qu'éprouvent les PME pour recruter leurs cadres ne s'expliquent pas seulement par leur image sur le marché du travail. Il est intéressant aussi d'analyser les handicaps de recrutement qu'elles expriment en terme de coût et en fonction de leur localisation géographique. L'étude de l'ALGOE [1] nous a révélé que 40 % des PME enquêtées jugent prohibitif le coût d'une recherche de cadre par un spécialiste. Ce sont bien entendu les plus petites qui en ressentent le plus fortement l'impact (notamment celles de moins de cinquante salariés). Il faut également prêter attention à ce que 44 % des PMI enquêtées estiment que leur localisation géographique constitue un handicap pour attirer les hommes dont elles ont besoin. Contrairement sans doute à ce qu'on aurait pu supposer il y a quelques années, ce sont bien les PME les plus grosses, les plus en croissance, les plus impliquées dans la concurrence internationale qui soulignent le plus les handicaps que leur fait courir leur localisation géographique. "Tant pour les emplois les plus qualifiés que les emplois d'encadrement, même les PMI les plus développées semblent ainsi confrontées à des handicaps importants" (ALGOE, 1991, page 103) [1].

Pour conclure nous tenons à préciser que, curieusement, cet obstacle à l'embauche (manque de qualifications recherchées) n'est pas mentionné dans l'enquête de Bordeaux. Dans celle de Montpellier, malgré son effet dissuasif non négligeable (annexe 4, tableau 5, page 16), il n'est cité que très peu de fois (annexe 4, tableau 1, page 10).

D - Les difficultés de licenciement : La crainte de ne pas pouvoir licencier apparaît chez les dirigeant interrogés comme un frein psychologique en ce sens qu'ils hésiteraient à embaucher de peur de ne pouvoir se séparer du personnel par la suite.

En réalité, contrairement au discours qui incrimine en premier lieu la législation sur l'autorisation administrative de licenciement pour motif économique et qui est une référence systématique au discours patronal, c'est le problème du licenciement dans son ensemble qui est perçu de façon négative. En effet, cette crainte psychologique n'est

---

[1] ALGOE (1991), op. cit. page 164.

souvent pas fondée sur des expériences déjà vécues [1]. Elle n'est même pas fondée sur une connaissance objective des textes juridiques. Tout comme à Lille, les résultats de l'enquête conduite à Montpellier ont permis de révéler une ignorance certaine en la matière. Ainsi, à la question posée par les enquêteurs de Montpellier :

> "Avez-vous chiffré la durée d'une procédure de licenciement pour motif économique ? , quarante trois dirigeants ont répondu par la négative, tandis que sept seulement répondaient par l'affirmative. Par ailleurs, face à la question, "A votre avis, à combien s'élève cette durée ?" trente quatre dirigeants ont répondu par "ne sais pas" et les autres opinions exprimées permirent encore une fois de révéler cette méconnaissance des textes (annexe 4, tableau 4, page 13)".

Si peu de chefs d'entreprise ont déclaré connaître la législation sur le licenciement, ceux-ci évoquaient systématiquement le discours patronal pour expliquer leur réticence. A notre avis, comme en témoigne l'opinion de ceux qui ont déjà vécu l'expérience de licenciement, à côté des obligations administratives et financières, c'est la dégradation du climat social et son effet psychologique négatif - à l'intérieur de l'entreprise aussi bien qu'à l'extérieur - qui se révèlent comme un obstacle à l'embauche.

E - La conjoncture défavorable et le marché en baisse : La baisse de l'activité, les mauvaises perspectives du marché, et la mauvaise conjoncture économique sont autant d'arguments avancés par les responsables d'entreprise pour justifier leur réticence à l'embauche. Ceci est valable pour les trois échantillons d'entreprises étudiés. Cependant, il convient de noter que les dirigeants semblent faire une confusion entre conjoncture économique générale et conjoncture sur la branche d'activité.

Une bonne conjoncture économique pourrait créer, en général, des conditions favorables pour que les PME embauchent. Les statistiques nous montrent que l'offre d'emploi augmente chaque fois que les entreprises se trouvent en période de croissance économique [2]. A l'inverse, il baisse en période de crise économique et de récession [2]. Mais ce qui est nouveau, c'est que la crise cyclique depuis 1974 a, semble-t-il, donné naissance à des nouvelles formes dans les pratiques d'emploi des dirigeants et dans le

---

[1] Ce phénomène a été observé aussi dans les deux enquêtes conduites simultanément à Bordeaux et à Montpellier (voir les annexes 3 et 4).

[2] Voir les statistiques établies par l'APEC dans le "Dossier Spécial Recrutement Statégies", n° 756 du 16/09/91.

comportement d'embauche des PME. Dans l'ensemble, les entreprises sont amenées à traiter le problème de l'emploi sous l'angle d'un calcul économique qui les pousse à être très prudentes dans un environnement changeant et imprévisible, et à limiter au maximum le noyau des salariés permanents de l'entreprise [1]. D'où les différentes formes d'emploi et les divers modes de gestion de la main d'oeuvre hautement flexibles (exemple : CDD, travail à temps partiel, intérim, sous-traitance, ...).

A cet égard l'étude d'ALGOE [2] nous révèle que les effectifs des entreprises ont évolué de façon très contrastée entre 1986 et 1988 (la reprise de croissance) : poursuite de la baisse des effectifs entre 1986 et 1987, alors que la reprise commençait à faire sentir ses effets ; retournement en 1987, seulement assez sensible pour créer un petit solde positif sur la période de deux ans.

> "Il est frappant de constater que les entreprises les moins dynamiques ont embauché dès 1986, quand les entreprises les plus performantes ne le faisaient qu'à partir de 1987, mais parfois avec plus de vigueur" (ALGOE, 1991, page 104) [2].

Ainsi un nombre appréciable d'emplois créés, dans ces deux années de reprise et surtout au début de cette période, l'aura-t-il été par des entreprises au dynamisme le plus superficiel au sein de l'échantillon. Tout se passe comme si les PMI les moins dynamiques avaient converti l'amélioration de leur carnet de commandes en emplois, quand les plus dynamiques (les plus grosses et indépendantes) consolidaient leurs situations (et vraisemblablement leurs marges) en différant cette reprise des embauches [2]. Peut-être ont-elles même d'abord externalisé l'évolution de la conjoncture vers leurs sous-traitants. Ainsi, "un retournement de conjoncture aurait des conséquences importantes car une part non négligeable des emplois crées par les PMI est fragile" (ALGOE, 1991, page 104) [2].

Dans l'enquête de Montpellier,

> "... si, lorsqu'ils étaient interrogés sur les facteurs susceptibles de les dissuader d'embaucher, les dirigeants citaient en premier lieu les contraintes réglementaires (voir l'annexe 4, tableau 1, page

---

1 Ce phénomène a été remarqué par d'autres études empiriques comme celle de SEMA-MARKETING (op. cit. page 160), et d'A.D.R. de Grenoble (M. Hollard et H. Tiger), op. cit. page 158.

2 ALGOE (1991), op. cit. page 164.

> 10), lorsqu'ils devaient préciser l'intensité du caractère dissuasif d'une liste de facteurs en attribuant à chacun de ces éléments une valeur représentative du degré de dissuasion ressenti pour chacun d'entre eux, la conjoncture économique générale, ainsi que de mauvaises perspectives sur la branche d'activité sont apparues parmi les facteurs jugés les plus dissuasifs au côté des facteurs réglementaires" (Annexe 4, tableau 5, page 16).

A Bordeaux aussi, des conclusions similaires ont été atteintes. Selon elles, quand le marché est perçu comme étant très favorable ou en expansion forte, tous ceux qui avaient cette opinion ont recruté (annexe 3, page 6). Ainsi les éléments conjoncturels (généraux ou liés au secteur d'activité) joueraient-t-ils un rôle important dans le comportement d'embauche des PME, et nous nous permettons de formuler l'hypothèse selon laquelle une conjoncture défavorable détermine des comportements défavorables à l'embauche.

F - Les problèmes (administratifs, réglementaires ou conjoncturels) liés au secteur d'activité : Par les problèmes administratifs les dirigeants visent la législation "*lourde*" qui contraint les activités des PME dans un secteur particulier (exemple : la réglementation européenne concernant les secteurs de transport, agro-alimentaire, ...). Selon eux, cette législation les pénalise d'une façon ou d'une autre, face aux concurrents étrangers et parfois aux grosses entreprises (d'une capacité financière plus grande).En définitive le secteur d'activité et ses diverses composantes, telles que la réglementation ou la conjoncture, apparaîtraient comme déterminants dans les décisions, en matière d'embauche, des dirigeants de PME.

Le tableau n° 3 nous indique que la prospérité de la branche d'activité crée des conditions favorables pour les recrutements des PME. En effet, les entreprises appartenant aux secteurs plus traditionnelles (exemple : bâtiment, textile, mécanique-garage, ...) [1] sont celles qui ont débauché le plus [1]. A l'inverse, les PME qui sont dans les secteurs à haute technologie (exemple : l'informatique) ont manifesté les comportements les plus favorables face à l'embauche. Cette conclusion a été atteinte aussi par les enquêteurs de Montpellier (annexe 4, pages 18 et 19). A Bordeaux aussi, la liaison entre l'expansion du marché et l'incitation à l'embauche a été mise en évidence (annexe 3, page 6).

---

[1] Ces filières traversaient une période de crise, pendant les années 1985-1986, dans le Nord et dans d'autres régions de France.

L'étude des six premiers freins à l'embauche que nous pouvons qualifier de facteurs micro-économiques et institutionnels, nous amène à tirer deux conclusions principales :

1. Malgré l'existence plus ou moins sentie de ces obstacles, le point de vue des dirigeants est une perception subjective car, une forte majorité d'entre eux n'a jamais été confrontée à ces problèmes (ou à certains de ces problèmes) auxquels on accorde une importance peut-être excessive, sinon mythique, au niveau des milieux politiques et du patronat. D'un autre côté, d'après leurs discours, la plupart des dirigeants de PME n'a qu'une idée vague et une connaissance imparfaite de ceux que peuvent représenter les effets de seuil, l'autorisation de licenciement, les délégués du personnel, ... Les résultats de notre enquête, tout comme ceux de Bordeaux et de Montpellier, révèlent donc d'une part des arguments non fondés sur l'expérience, d'autre part, une certaine méconnaissance des textes juridiques, mais en revanche une référence systématique au discours patronal.

2. Nous pensons que le comportement d'embauche des PME a un caractère contingent. Ainsi, il est apparu que l'environnement pouvait déterminer les comportements en la matière. La mauvaise conjoncture, la baisse du marché, la réglementation sociale et fiscale, ... exerçaient, comme nous l'avons constaté précédemment, des effets dissuasifs. Mais, il nous semble intéressant également d'étudier si d'autres facteurs comme les caractéristiques propres à la firme (sa taille, son stade de croissance, son potentiel humain et financier, ...) et à son dirigeant (son âge, son style de gestion, ...) conditionnent des attitudes spécifiques face à l'embauche.

Nous commencerons d'abord par étudier les facteurs appartenant à l'entreprise. Puis, nous examinerons si il y a une relation significative entre les caractéristiques propres à l'entrepreneur et la décision d'embauche.

G - Les facteurs appartenant à l'entreprise : Nous pensons que selon la dimension de l'entreprise, sa maturité, sa capacité financière, ... les attitudes à l'égard de l'embauche pourraient varier. Voyons ensemble tous ces déterminants internes.

a) La taille de la firme : Nous avons distingué dans notre échantillon trois catégories d'entreprises : moins de dix salariés, dix à quarante neuf, plus de cinquante. Les résultats de notre étude nous ont permis de révéler des différences sensibles d'attitudes

d'une classe à l'autre, comme en témoignent les tableaux n° 4 et 5. A la lecture du tableau n° 4, nous pouvons conclure que, plus la taille augmente, plus les entreprises embauchent et moins elle débauchent. Ainsi, les moyennes entreprises embaucheraient-elles plus et débaucheraient-elles moins que les petites. Selon l'enquête de Bordeaux, "il semblerait que l'embauche soit plus probable dans les entreprises ou il existe des cadres, ce qui pourrait être un effet de la taille de l'entreprise" (annexe 3, page 7).

L'étude conduite par l'ALGOE sur huit cent quarante cinq PMI a confirmé aussi nos conclusions en indiquant que :

> "... de 1986 à 1987 (début de la reprise) les grosses PMI ont eu un solde net très négatif, quand les entreprises plus petites étaient assez proches de la stabilité. En revanche le mouvement s'est inversé grâce à la contribution des moyennes et des grosses PMI. Sur la période, seules les PMI de taille moyenne, auront généré une croissance nette d'emplois" (ALGOE, 1991, page 104) [1].

Le tableau n° 5 nous indique que les différents freins à l'embauche cités par les dirigeants ne sont pas ressentis de la même manière selon la taille de l'entreprise. Il semblerait notamment que les toutes petites entreprises (moins de dix salariés) ressentent le facteur coût et les charges sociales plus que les deux autres catégories (d'une taille supérieure). Les petites entreprises sont très sensibles à l'importance du coût additionnel engendré par une embauche supplémentaire, tandis que les grosses PME disposant d'une plus grande surface financière sont moins préoccupées par les charges sociales et le coût de recrutement. Ce phénomène est observé aussi dans l'étude de l'ALGOE (1991, pages 99-108) [1].

Les effets de seuils diminuent au fur et à mesure que la taille augmente. Il est vrai que les firmes appartenant à la dernière catégorie ont déjà franchi le seuil de cinquante personnes et par conséquent ne ressentent pas ses effets autant que les firmes de la première catégorie. Les "risques de problèmes syndicaux" suivent le même logique que les effets de seuils. Les entreprises appartenant à la deuxième catégorie (entre dix et cinquante salariés) se sont montrées plus sensibles à cet obstacle, tandis que personne parmi les dirigeants de la dernière catégorie n'a cité ce frein à l'embauche. Les effets de la conjoncture et des réglementations concernant le secteur d'activité baissent aussi,

---

[1] ALGOE (1991), op. cit. page 164.

selon le tableau 5, au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Ainsi, d'après le tableau n° 5, les petites entreprises seraient beaucoup plus sensibles que les grosses PME aux mauvaises conjonctures et aux facteurs réglementaires et législatifs.

Finalement, d'après ce dernier tableau, les difficultés qu'éprouvent les PME pour trouver les qualifications qu'elles recherchent se montrent plus résonnantes chez les moyennes entreprises que chez les petites. Si l'on ajoute à ce résultat le fait que plus de 80 % des grosses PME de notre échantillon (plus de cinquante salariés) font partie de la filière industrie, et que par ailleurs 80 % des toutes petites PME de l'échantillon (moins de dix salariés) sont des entreprises commerciales ou de prestation de service, il nous paraît encore plus évident que les moyennes entreprises aient du mal à trouver les qualifications dont elles ont besoin (surtout dans les secteurs dit de hight-tech. Comme ce que nous avons vu précédemment).

Pour conclure, nous tenons à préciser que l'enquête de Montpellier a atteint, elle aussi, des résultats semblables aux nôtres, en ce qui concerne les relations existantes entre la taille et la sensibilité aux charges sociales, ou entre la taille et la sensibilité aux effets de seuils (annexe 4, page 17-18).

b) L'âge de l'entreprise (l'ancienneté) : Nous pensons que l'âge de la firme pourrait exercer un rôle sur le comportement d'embauche des PME. A ce propos le tableau n° 6 nous indique qu'en effet ce sont les firmes les plus jeunes qui ont manifesté les comportements les plus favorables à l'égard de l'embauche pendant les cinq dernières années. L'enquête conduite à Montpellier nous révèle aussi que, non seulement ce sont les firmes les plus récentes qui ont vu leurs effectifs évoluer de la façon la plus favorable au cours de la période 1980-1985, mais aussi, concernant les intentions d'embauche, ce sont les firmes en phase de démarrage qui ont formulé les prévisions les plus favorables (annexe 4, page 20, tableaux 7 et 8).

Une étude concernant la gestion des effectifs dans les PME industrielles, réalisé par l'Institut Commercial de Nancy à partir d'un échantillon de base de quatre cent vingt huit PMI de six à cinq cents salariés, nous confirme que les entreprises relativement "jeunes" créées après 1973 sont celles qui embauchent le plus souvent : 64,80 % de ces PMI ont plutôt embauché au cours des cinq dernières années. A contrario, cette politique d'embauche ne concerne qu'un tiers (32,90 %) des entreprises plus anciennes

(M. Bayad, 1992, pages 350) [1]. En se basant sur des modèles d'évolution des firmes de N.C. Churchill et V.L. Lewis (1983) [2] et de L.E. Greiner (1972) [3], l'auteur affirme que,

> "... les entreprises jeunes sont de petite taille relativement à l'ensemble ; elles se caractérisent aussi par un potentiel de développement important, caractéristique des phases de démarrage et de croissance qu'elles traversent une fois la phase "*d'enfance*" dépassé. Ainsi à une gestion de l'emploi offensive pour les PMI les plus jeunes (augmentation des effectifs), s'oppose une gestion des ressources humaines plus prudente dans son engagement pour les plus anciennes" [1].

Ainsi d'après cette étude, de manière tendancielle, le rôle dominant de la maturité (voir l'ancienneté) semble révéler que la gestion des effectifs est inscrite dans les différents stades d'évolution de la PME-PMI (N.C. Churchill et V.L. Lewis, 1983) [2] :

- être en création ou très jeune, c'est être en phase "d'existence" et la décision d'embauche est inscrite dans le projet d'entreprise (J.M. Callies, 1989) [4] ;

- être relativement jeune, c'est être au stade de "*maintien*" ou de "*réussite*" et la décision d'embauche obéit à la nécessité de développement et de survie de l'entreprise en environnement concurrentiel instable. Si l'environnement le permet, le statu-quo est possible et la gestion de l'emploi s'oriente vers la stabilisation des effectifs ;

- être relativement ancienne, c'est être en phase "*d'essor*" ou "d'exploitation maximale des ressources" et la décision de stabiliser mais surtout de réduire les effectifs obéit à la recherche de l'efficacité, de la croissance rapide ou du repli stratégique (recentrage de l'activité).

c) La capacité financière de l'entreprise : Si l'on se réfère au tableau n° 2, on découvre

---

1 M. Bayad (1992), "La gestion des effectifs dans les PME industrielles : quelques éléments de réflexion". Institut Commercial de Nancy, Université de Nancy II.

2 Churchill, N.C. et Lewis, V.L. (1983), "Les cinq étapes de l'évolution d'une PME". Harward l'Expansion, n° 30, automne.

3 Greiner, L.E. (1972), "Evolution and revolution as organizations grow". Harvard Business Review, vol 50, n° 4, july-August.

4 Callies, J.M. (1989), "Etre employeur, une décision inscrite dans le projet d'entreprise". Economies et Statistiques, n° 219, mars.

que parmi tous les obstacles cités par les dirigeants celui qui possède un caractère contrôlable et qui se trouve au septième rang, juste après les six premiers freins non contrôlables, est l'incapacité financière des entreprises. Nous avons déjà avancé que les firmes les plus petites apparaissaient comme les plus sensibles au facteur coût [1] . Il semble alors permis de conclure que ces firmes sont celles qui disposent de ressources financières limitées et sont donc les plus affectées par le coût salarial [2] .

Une étude réalisé par Hollard et Tiger (1981, l'ADR de Grenoble) [3] s'est donnée comme objectif d'étudier le comportement des PME en matière d'emploi à partir de l'analyse de leurs résultats financiers et de leur situation économique. Bien que dans leur typologie financière des PME (vivières, moyennes, rentières, fragiles, performantes) les auteurs ont trouvé des comportements caractérisés en matière d'emploi, ils concluent que,

> "... dans l'hypothèse même où une correspondance étroite pourrait être établie entre la situation financière d'une entreprise et ses pratiques en matière d'emploi, le sens de la causalité des variables économiques et financières de l'entreprise vers sa politique sociale devrait être beaucoup plus logiquement inversé (Hollard et Tiger, 1981, page 42) [3] [.....]. Ne faudrait-il pas plutôt "rechercher dans la spécificité de l'organisation du travail et donc des relations sociales internes aux PMI le facteur central explicatif tant de leurs résultats financiers que de leurs pratiques d'emplois " (Hollard et Tiger, 1981, page 110) [3] [.....]. Bien que les variations du volume de l'emploi étaient dans une certaine mesure corrélées avec la croissance et la décroissance des résultats financier "ceci ne constitue qu'une tendance générale qui n'exclut pas des exceptions importantes" (Hollard et Tiger, 1981, page 106) [3] .

Nous avons voulu tester, nous même, ces hypothèses en établissant les tableaux n° 8 et 9. Le tableau n° 8 nous montre que l'augmentation de l'activité (du volume vendu au cours des trois dernières années) pourrait constituer un facteur favorable à l'embauche. Par ailleurs, le tableau n° 9 nous permet d'examiner la liaison existante entre la croissance (l'augmentation de C.A.) et la variation d'effectifs. Si nous classons les PME de l'échantillon entre celles qui ont eu une croissance forte (augmentation de C.A. en moyenne supérieure à 10 % pendant les trois dernières années), celles avec une croissance faible (augmentation de C.A. inférieure à 10 %), celles qui sont en stagnation, et finalement celles qui sont en déclin (C.A. en baisse), nous pouvons affirmer qu'une

---

1 Voir le tableau n° 5.
2 Conclusion confirmée par l'enquête de Montpellier (annexe 4, page 16)
3 M. Hollard et H. Tiger (1981), op. cit. page 158.

forte croissance pourrait inciter les PME à augmenter leurs effectifs [1]. En effet, 80 % des entreprises de première classe ont eu recours à l'augmentation d'effectifs (pendant les cinq dernières années) alors que toutes les entreprises en situation de déclin les ont réduits.

Pour conclure, nous dirons qu'il est inutile de chercher à savoir si ce sont les résultats financiers et la situation économique des PME qui déterminent leurs pratiques d'emploi (exemple : l'embauche, recours à une forme spécifique d'emploi, ...), ou bien si ce sont les données de la situation sociale de l'entreprise (exemple : qualification des salariés, conditions de travail, pratique de formation, ...) qui déterminent ses résultats économiques. Ces deux variables stratégiques (variable sociale et économique) doivent être intégrées, au même titre, dans un système de management global. Négliger l'une aurait des conséquences néfastes inévitables sur l'autre. Il est très difficile d'établir une sorte de causalité simple et linéaire entre ces deux facteurs qui s'influencent mutuellement de manière très subtile et complexe. L'on ne peut pas considérer l'évolution des pratiques d'emploi des PME comme une simple réponse à une situation économique donnée et vice-versa.

Nous ne pouvons pas nous limiter à seulement trois facettes d'une PME (sa taille, sa maturité, sa capacité financière) pour expliquer son comportement d'embauche. D'autres facteurs appartenant à l'entreprise pourraient déterminer son comportement à l'égard de l'emploi. A titre d'exemple, le tableau n° 7 nous révèle que les affaires à contrôle familial pourraient avoir une moindre tendance à l'embauche que celles à contrôle non familial [2]. Hollard et Tiger (1981) [3] nous évoquent à travers leur enquête que l'existence d'un collectif de production majoritairement qualifié dans une PMI contribue largement à sa performance et influence sa pratique d'emploi. M. Bayad (1992) [4] dans son étude insiste sur le fait que la relation entre gestion des effectifs et technologie est particulièrement forte pour les entreprises de petite taille (moins de vingt salariés) et relativement jeunes (cinq à dix ans). Ici, "dans un contexte d'embauche, les choix en matière de ressources humaines (qualification, compétences, formation, ...) doivent se conjuguer aux choix technologiques (spécialisation associée aux productions à l'unité et en petites séries en particulier)" (M. Bayad, 1992, page 355) [4]. "Cette liaison technologie-gestion des effectifs demeure également significative pour les entreprises de cinquante à quatre vingt dix

---

1 Hypothèse confirmée par l'enquête de Bordeaux (annexe 3, page 6)
2 Résultat confirmé aussi à Bordeaux (annexe 3, page 7) et à Montpellier (annexe 4, page 24).
3 Hollard et Tiger (1981), op. cit. page 158.
4 M. Bayad (1992), op. cit. page 175.

neuf salariés et particulièrement anciennes (plus de trente ans)" (M. Bayad, 1992, page 354) [1].

L'étude des différents facteurs internes à l'entreprise conditionnant, d'une manière ou d'une autre, le comportement d'embauche des PME nous prouve, encore une fois, que leur pratique d'emploi a un caractère contingent. Une foule de variables environnementales couplées aux caractéristiques propres de l'entreprise influencent et déterminent les attitudes des dirigeants à l'égard de l'embauche. Au centre de cette contingence dans les déterminants d'embauche on retrouve une personne, un décideur à qui reviennent toutes les décisions stratégiques (y compris la décision d'embauche). Par conséquent, l'énorme diversité dans le comportement des PME en matière des pratiques de gestion des effectifs trouve sa source, non seulement dans les contraintes internes (taille, technologie, structure organisationnelle, ...) et l'incertitude environnementale (conjoncture, législation, ...), mais aussi, comme nous allons voir plus loin dans le chapitre VIII, la personnalité, les valeurs et les croyances du dirigeant, ses orientations cognitives, motivationnelles et préférentielles, déterminent sa perception des freins à l'embauche et conditionnent son attitude face à l'emploi. Cela d'autant plus que le profil du dirigeant est l'élément central à prendre en compte pour comprendre la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME [2].

H - Le profil du dirigeant : Nous avons déjà évoqué dans notre définition des PME que, ce qui tend à faire la spécificité de ce type de firme, serait l'importance du degré d'influence personnelle exercée par son dirigeant. Chaque PME-PMI correspond à une personnalité dont le comportement (la façon dont les décisions sont prises, le style de management, ...) a une influence directe sur celui de son entreprise. Nous allons examiner ici l'impact de certains facteurs personnels et comportementaux, comme l'âge du dirigeant, sa formation, son style de management, ... sur la décision d'embauche, quant à une étude plus approfondie de sa personnalité, le prochain chapitre y est consacré.

a) L'âge du dirigeant : Nous savons que l'âge d'une personne a un impact réel sur son comportement. C'est un facteur que les psychologues incluent toujours dans leurs études de la personnalité et du comportement humain. En ce qui concerne le comportement d'embauche des dirigeants selon leur classe d'âge, le tableau n° 10 nous

---

1 M. Bayad (1992), op. cit. page 175.
2 Ceci a déjà été traité dans le chapitre V.

montre que les dirigeants moins âgés pourraient avoir tendance à embaucher plus et à débaucher moins que ceux qui sont plus âgés [1] (plus de quarante cinq ans). Les résultats de l'enquête de Montpellier [2] nous affirme aussi que les dirigeants appartenant aux classes d'âges les plus jeunes sont moins sensibles aux freins micro-économiques/institutionnels à l'embauche (exemple : charges sociales, effets de seuils, syndicalisation, ...) ainsi qu'aux risques de perte de pouvoir, que les dirigeant les plus âgés [2]. En fait, si l'on considère que le goût du risque, la vision plus lointaine d'avenir, l'esprit de combat et finalement le sens de délégation et de travail en équipe sont plus élevés chez les jeunes que chez les personnes d'un certain âge, ces résultats nous paraissent plus évidents. Un dirigeant à l'âge de la retraite qui n'a pas de successeur a une moindre tendance à l'embauche et à une évolution possible qu'un jeune chef d'entreprise plein d'ambition et d'avenir. De plus, les jeunes d'aujourd'hui sont beaucoup mieux formés (surtout au niveau de la législation) pour diriger leur entreprise [3] que les personnes âgées (souvent sans aucune formation de gestion) qui ont connu une période prospère de plein emploi et qui ont du mal à s'adapter à un environnement turbulent et changeant.

b) La formation du dirigeant : Nous n'avons pas eu assez de données statistiques pour quantifier l'impact de la formation de dirigeant sur sa décision d'embauche. Mais, il nous semble que, chez certains chefs d'entreprise, le manque de formation générale (surtout au niveau de gestion) les a conduits à prendre des décisions non fondées sur une connaissance réelle de la situation dans laquelle la décision prend place. Leur ignorance souvent élevée en matière de législation de l'emploi, et le manque d'information sur leur environnement (le secteur d'activité, les concurrents, le marché du travail, ...) les amenaient souvent à ne répéter, dans leurs discours, que des arguments "patronaux et politiciens" ambigus et non adaptés à leurs cas particuliers.

L'étude conduite à Montpellier nous montre que le niveau de formation (exemple : autodidacte, CAP-BEP, BAC + 2, ...) des dirigeants a une certaine influence sur leur comportement d'embauche. Selon les enquêteurs, ce serait en effet les dirigeants possédant un niveau de formation le plus élevé qui seraient les moins dissuadés par les seuils d'effectifs, les charges sociales et les risques de syndicalisation [4]. Nous avons pu

---

1 Malgré le nombre important de cas indéterminés, ce résultat est évident dans le tableau 10.

2 Annexe 4, page 22.

3 A mentionner la formation (obligatoire) proposée par la C.C.I. aux créateurs d'entreprises en matière de gestion, qui est très utile et qui n'existait pas avant.

4 Annexe 4, page 23.

aussi décelé à travers nos observations que chez les dirigeants les moins formés les facteurs législatifs et institutionnels paraissent beaucoup plus contraignants. Faute d'avoir une vision claire et objective des choses, ils adoptent donc des attitudes préventives et négatives. Même dans le cas d'une embauche, le risque (de licenciement ultérieur) est trop élevé car le recrutement se produit purement et simplement dans une logique économique sans aucune réflexion stratégique dans laquelle les contraintes (sociales, financières, ..) doivent être évaluées et leurs impacts ainsi déjoués (exemple : l'utilisation des formes dites souples de l'emploi, bénéficier des aides à l'embauche, ...).

c) Le style de gestion de l'entrepreneur : Par style de gestion, nous faisons allusion seulement aux aspects humains de management des effectifs dans les PME. Nous avons pu observer dans notre étude que les dirigeants conduisent leur gestion des hommes de façon très variée. La petite entreprise, comme nous l'avons déjà signalé, est souvent gérée de manière très personnalisée par son chef. Ceci nous a amené à nous poser la question de savoir s'il existe une liaison entre la façon dont les dirigeants gèrent leurs hommes et leur pratique d'embauche. Afin de faciliter la quantification de cette éventuelle corrélation nous avons distingué trois types de gestion des effectifs. Le premier type correspond à une gestion moderne et démocratique dans laquelle la communication interpersonnelle s'effectue à plusieurs niveaux. D'abord, il y a une sorte de canalisation d'informations par la voie hiérarchique relative à une communication de type classique. Et puis, la communication horizontale est aussi encouragée par la mise en place de réunions interdépartementales ou interpersonnelles (exemple : réunions d'expression des salariés, réunions de réflexion stratégique, ...). Finalement, dans un contexte démocratique, la délégation du personnel et les C.E. ne sont pas perçus comme des contraintes, mais, au contraire, le dirigeant fait souvent le premier pas avant même que l'administration ne l'exige. Ainsi, avec une gestion moderne et démocratique, la canalisation d'informations s'effectue dans une structure souple et décentralisée où la délégation est une pratique courante.

Un autre type de management des hommes que nous avons observé dans les PME correspond à une gestion dite paternaliste. Mais, qui dit paternaliste, ne dit pas forcément autoritaire, rigide, inefficace ou dépassé. Nous avons distingué deux types de gestion paternaliste dans les PME. Le premier type que nous appelons "paternaliste et dynamique" est observé dans les PME où les dirigeants établissent une sorte de communication informelle avec les salariés (la communication d'homme à homme). L'ambiance est donc très favorable à une collaboration étroite et efficace. La délégation

existe, mais c'est le patron qui contrôle presque tout. Tant que les salariés adhèrent à la vision d'entreprise du chef et à son leadership, tout va pour le mieux. Dans le cas contraire, il y aura un conflit inévitable. Ce genre d'entreprise dispose d'un dynamisme provenant de celui de son patron. Tout est réuni autour du chef qui reste maître de la situation et sans qui rien ne fonctionne. Il est le coeur et le cerveau de l'entreprise : l'homme à tout faire.

Le troisième type de management se trouve souvent dans une structure rigide et centralisée où la délégation est très rare. La communication se réalise d'une manière tout à fait traditionnelle (exemple : hiérarchie, syndicat, ...). Les réunions sont très rares et elles ne sont pas du tout systématisées. Toutes les décisions (même la plupart de celles opérationnelles) sont prises au seul niveau de la direction. Celle-ci contrôle directement toutes les autres fonctions. On trouve parfois, dans ces entreprises, des dirigeants dits paternalistes mais autoritaires et égocentriques. Dans de telles structures, il n'est pas rare de voir des dysfonctionnements dus au manque de motivation chez le personnel (cadre ou non). Nous appelons ces dirigeants, "*autoritaires*".

Les indices mentionnés ci-dessus (le mode de communication, l'existence de réunions, de délégation, ...) nous ont permis d'établir une classification de dirigeants selon leur style de gestion du personnel, et de voir si il y a une liaison entre le style de management des dirigeants et l'embauche. Ainsi, parmi les trente quatre dirigeants interviewés, six "*démocrates et modernes*", neuf "*paternalistes et dynamiques*" et dix neuf "*autoritaires*" ont été distingués. Le tableau n° 11 nous confirme qu'en effet une relation, entre le style de gestion du dirigeant et l'embauche, pourrait exister, car 67 % des dirigeants "*démocrates*" ont augmenté leurs effectifs au cours des cinq dernières années contre 26 % seulement des "autoritaires". En revanche, 42 % des "*autoritaires*" ont diminué leurs effectifs (pendant la même période) alors que personne parmi les "*démocrates*" n'a eu recours à une diminution d'effectifs.

Nous pensons que le style de gestion du dirigeant ne peut pas être mesuré seulement par quelques indices déjà mentionnés. Il faut une étude qualitative beaucoup plus approfondie des discours des dirigeants pour mettre au clair les différents aspects de leur management des R.H. De plus, une analyse simpliste fondée seulement sur trois facteurs comportementaux de la personnalité du dirigeant (son âge, sa formation, son style de management) ne suffit pas pour expliquer son comportement en matière d'embauche et de gestion des R.H. Une telle analyse simpliste (déjà effectuée) est très

insuffisante pour expliquer l'impact de la personnalité du dirigeant, de ses valeurs et croyances, ... sur son comportement en matière de décision d'embauche.

Nous avons choisi une méthode d'approche qualitative, non pas pour nous limiter à quelques arguments du genre : la décision d'embauche semble être liée à tels ou tels facteurs environnementaux, ou bien, l'âge et la formation du dirigeant sembleraient déterminer sa décision en matière d'emploi. Notre but est de mesurer l'ampleur et l'étendue d'un ensemble de variables psychologiques et sociales concernant le dirigeant, sa pratique d'emploi et sa gestion des R.H. Les variables telles que, la personnalité du dirigeant, ses orientations cognitives et motivationnelles, son système de valeur et ses croyances profondes, .. ne peuvent être décelées qu'à travers une étude approfondie des discours des dirigeants et des perceptions qu'ils ont de l'embauche, de ses déterminants et de ses obstacles.

En nous basant, dans le prochain chapitre, sur les théories de perception sociale et de cognition sociale, nous allons étudier l'impact de la personnalité du dirigeant, de ses valeurs culturelles, de ses représentations subjectives, ... sur sa décision d'embauche et sa pratique d'emploi. Dès lors, nous pourrions réaliser une typologie de dirigeants de PME fondée sur leurs attitudes face à l'emploi et aux ressources humaines.

TABLEAU 1

L'enquête a été conduite pendant l'hiver 1985-1986 aux moyens des interviews semi-directives des étudiants de D.E.A. auprès de trente quatre chefs d'entreprise de petite et moyenne taille.

Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées dans la région Nord Pas de Calais sont les suivantes :

FORME SOCIALE	- 10 S.A. (29 %) - 11 S.A.R.L. (32 %) - 3 entreprises et nom personnel (2 %) - 6 indéterminées (18 %) - 4 SSCI (12 %)
AUTONOMIE	- 30 entreprises indépendantes - 4 filiales
NATURE	- 17 entreprises familiales - 17 entreprises non familiales
TAILLE	- 10 entreprises < 10 salariés (29 %) - 17 entreprises ≥ 10 < 50 salariés (50 %) - 3 entreprises ≥ 50 < 100 salariés (9 %) - 4 entreprises ≥ 100 salariés (11 %)
ORGANISATION	- 24 entreprises emploient un ou plusieurs cadres (70 %).

Dans l'échantillon il y a quatorze entreprises qui ont augmenté leurs effectifs pendant les cinq dernières années, neuf qui les ont diminués durant la même période et onze entreprises qui ont plus ou moins gardé un effectif stabilisé.

TABLEAU 2

Facteurs défavorables à l'embauche mentionnés par les dirigeants des PME :

	Fréquence de citations	TOTAL
Facteurs micro-économiques et institutionnels :		90
- les charges sociales,	25	
- l'augmentation des obligations administratives au-delà d'un certain seuil d'effectif employé,	17	
- le manque de qualifications recherchées sur le marché du travail,	13	
- les difficultés de licenciement,	12	
- la conjoncture défavorable et le marché en baisse,	12	
- les problèmes conjoncturels, réglementaires ou administratifs liés au secteur d'activité,	10	
- le manque d'aide gouvernementale.	1	
Facteurs psychologiques :		12
- les risques des problèmes syndicaux	5	
- une prudence générale vis-à-vis de l'avenir	3	
- la peur des contraintes sociales (sans critères précis)	3	
- la perte du pouvoir et le changement structurel entraînés par l'embauche	1	
Facteurs de gestion :		11
- l'incapacité financière	5	
- le coût et la durée des formations	4	
- le manque de motivation chez le personnel	2	

TABLEAU 3

Secteur d'activité
Variation d'effectif pendant les cinq dernières années

SECTEUR D'ACTIVITE	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
Agro-alimentaire (dont deux haut de gamme)	3*	4	0	7
Confection, textile, filature	4	2	5	11
Conception et distribution de logiciels et de matériels informatiques	3*	0	1	4
Garage, mécanique	0	1	2	3
Bâtiment	0	1	0	1
Conseil (en gestion et en informatique)	2*	0	1	3
Transport	2	1	0	3
Audiovisuel (production)	0	0	1	1
Fleurs	0	0	1	1
TOTAL	14	9	11	34

La prospérité du secteur d'activité créée des conditions favorables pour embaucher* mais il n'est pas possible d'établir une corrélation significative entre les deux.

* Les secteurs à haute technologie manifestent des comportements plus favorables face à l'embauche par rapport aux secteurs dits traditionnels.

TABLEAU 4

Variation d'effectif sur les cinq dernières années/taille

TAILLE	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
< 10 10 entreprises 29 %	2 20 %	4 40 %	4 40 %	10 29 %
≥ 10 < 50 17 entreprises 50 %	8 47 %	4 24 %	5 29 %	17 50 %
≥ 50 7 entreprises 21 %	4 57 %	1 14 %	2 29 %	7 21 %
Total 34 entreprises 100 %	14 41 %	9 27 %	11 32 %	34 100 %

Les moyennes entreprises embauchent plus et débauchent moins que les petites.

TABLEAU 5

Freins à l'embauche cités par les dirigeants/taille

	TAILLE			
FREINS CITES	< 10 10 ent.	≥ 10 < 50 17 ent.	≥ 50 7 ent.	Total 34 ent.
Charges sociales	8 80 %	12 71 %	5 71 %	25
Effet de seuil	7 70 %	9 53 %	1 14 %	17
Manque de qualification	2 20 %	5 29 %	5 71 %	13
Difficultés de licenciement	2 20 %	7 41 %	3 43 %	12
Conjoncture	5 50 %	5 29 %	2 29 %	12
Problèmes liés au secteur d'activité	4 40 %	5 29 %	1 14 %	10
Problème de syndicat	2 20 %	3 18 %	0 0 %	5
Incapacité financière	1 10 %	4 23 %	0 0 %	5
Total citations	32 citations	50 citations	17 citations	99 citations

Les petites entreprises sont plus sensibles à l'effet de seuil, à la conjoncture, et souffrent d'une plus grande fragilité financière.

TABLEAU 6

Ancienneté/Variation d'effectif pendant les cinq dernières années

ANCIENNETE	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
≤ 5 ans	3 50 %	0 0 %	3 50 %	6
> 5 ≤ 20	6 67 %	0 0 %	3 33 %	9
> 20 ≤ 50	3 33 %	4 44 %	2 23 %	9
> 50	2 28 %	4 58 %	1 14 %	7
Non déterminé	0	1	2	3
Total	14	9	11	34

Les firmes les plus jeunes ont manifesté les comportements les plus favorables à l'égard de l'embauche.

TABLEAU 7

Type d'entreprise/variation d'effectif pendant les cinq dernières années

TYPE D'ENTREPRISE	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
Familiale	5 29,5 %	7 41 %	5 29,5 %	17
Non familiale	9 53 %	2 12 %	6 35 %	17
Total	14	9	11	34

Les affaires à contrôle familial pourraient avoir une moindre tendance à l'embauche que celles à contrôle non familial.

TABLEAU 8

Variation de volume d'activité pendant les cinq dernières années
Variation d'effectif pendant les cinq dernières années

	EFFECTIF			
ACTIVITE	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
Hausse d'activité	13 59 %	1 5 %	8 36 %	22 65 %
Baisse d'activité	1 10 %	7 70 %	2 20 %	10 29 %
Stabilisation de l'activité	0 0 %	1 50 %	1 50 %	2 6 %
Total	14 41 %	9 27 %	11 32 %	34 100 %

L'augmentation du volume vendu est un facteur favorable à l'embauche.

TABLEAU 9

Croissance/variation d'effectif

C.A. - CROISSANCE	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
Hausse > 10 %	8 80 %	0 0 %	2 20 %	10
Hausse < 10 %	4 33 %	3* 25 %	5 32 %	12
Stabilisation	2* 29 %	1 14 %	4 57 %	7
Baisse		5 100 %		5
Total	14 41 %	9 27 %	11 32 %	34 100 %

Une croissance forte incite les entreprises (PME) à augmenter leurs effectifs.

TABLEAU 10

L'âge du dirigeant/variation d'effectif

L'AGE DU CHEF	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
< 35 ans	1 50 %	0 0 %	1 50 %	2
35 - 45 ans	2 66,6 %	0 0 %	1 33,3 %	3
45 - 55 ans	2 25 %	4 50 %	2 25 %	8
> 55 ans	4 40 %	5 50 %	1 10 %	10
Non déterminé	5	0	6	1
Total	14	9	11	34

Les dirigeants moins âgés embauchent plus et débauchent moins que ceux qui sont plus âgés.

TABLEAU 10 bis

Style de gestion/variation d'effectif au cours des cinq dernières années

STYLE DE GESTION	EFFECTIF			
	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
Moderne et démocratique	4 67 %	0 0 %	2 33 %	6 18 %
Paternaliste et dynamique	5 56 %	1 11 %	3 33 %	9 26 %
Centralisée et autoritaire	5 26 %	8 42 %	6 32 %	19 56 %
Total	14 41 %	9 27 %	11 32 %	34 100 %

Les "démocrates" embauchent plus et débauchent moins que les "autoritaires".

CHAPITRE VIII

LA PERCEPTION DES FREINS A L'EMBAUCHE PAR LES DIRIGEANTS DE PME

SECTION 1

Introduction

Nous avons étudié à travers les pages précédentes les facteurs défavorables à l'embauche cités par les dirigeants de PME. Nous avons avancé que le comportement d'embauche des PME a un caractère contingent car une foule de variables environnementales couplées aux caractéristiques propres à l'entreprise et aux variables relatives à la personnalité et au profil du dirigeant influencent et conditionnent la décision d'embauche. Par ailleurs, nous avons pu observer que les dirigeants avançaient souvent dans leurs discours des arguments non nécessairement fondés sur l'expérience [1]. Nous avons repéré d'autres part une certaine méconnaissance des textes juridiques chez ceux qui avançaient les freins législatifs, mais en revanche une référence systématique au discours patronal. Ainsi sommes nous conduits à conclure que les points de vue des dirigeants concernant l'embauche (ou la non embauche) et ses déterminants sont des perceptions subjectives. Chacun interprète l'embauche et ses freins de sa propre façon et chacun voit la réalité différemment de l'autre.

Nous allons donc essayer dans ce chapitre de trouver la réalité ou plus exactement les réalités d'embauche des dirigeants. Nous verrons que les valeurs, les croyances, le style cognitif et la personnalité des dirigeants déterminent profondément leurs attitudes face à l'embauche, et leurs perceptions de la non embauche varient d'un extrême à l'autre selon leurs perceptions de leurs sources causales. Nous allons donc voir comment l'attribution de la causalité à une source quelconque, détermine la perception des freins à l'embauche de la part du dirigeant et quels sont le processus et les déterminants de cette attribution.

La psychologie nous dit que la réalité n'existe que dans les têtes des gens selon les représentations qu'ils tirent de leurs expériences et de leurs interactions (P. Louart, 1990, page 2) [2]. Ces représentations sont appelées, par exemple, des constructions

---

1 En ce qui concerne les freins à l'embauche déjà cités.

2 P. Louart (1990), "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Cahier de Recherche, IAE de Lille.

sociales de réalité [1] , des inventions de réalité [2] , ... D'après S. Peck (1987) [3] , ce sont des

> "... vues implicites et des croyances en ce qui concerne la nature du monde. Ce que nous savons dépend de comment nous sommes parvenus à le savoir ; notre conception de la réalité n'est pas une image vraie de ce qui se trouve à l'extérieur de nous-mêmes, mais quelque chose de déterminé aussi par les processus qui nous ont conduits à cette conception. Toute prétendue réalité est en partie aussi la construction de ceux qui croient l'avoir découverte et étudiée ; autrement dit, ce qu'on suppose découvert est en fait une invention ; seulement comme l'inventeur n'est pas conscient de son acte d'invention, il le considère comme existant indépendamment de lui ; son invention devient la base de sa conception du monde et de ses actions".

Il est donc parfaitement normal de voir une diversité d'attitudes et des perceptions très variées concernant l'embauche (ou la non embauche) et ses déterminants de la part des dirigeants d'entreprise. Notre but ici est de découvrir les facteurs qui déterminent l'attitude du dirigeant face à l'embauche et la perception qu'il a de ses obstacles. L'étude de l'attitude et de la perception nous conduit dans le domaine de la cognition sociale et nécessite une définition bien précise des termes et des mots clés que nous utiliserons tout le long de ce chapitre.

---

1 P. Berger et T. Luckmann (1967), "The social construction of reality". New York, Anchor.

2 P. Watzlawick et al. (1988),"L'invention de la réalité". Ed. du Seuil.

3 S. Peck (1987), "Le chemin le moins fréquenté". In P. Louart (ed). "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 1990.

SECTION 2

La cognition sociale

Ce que nous pensons de nos orientations de tous les jours dans le monde social qui nous entoure nous amène à nous focaliser sur les processus et les structures internes plutôt que sur le comportement externe. Cela concerne plutôt la cognition sociale que l'interaction (ou la communication) sociale. Mais, en quoi la cognition sociale diffère-t-elle des processus cognitifs non sociaux comme l'attention, la mémoire, l'apprentissage, la pensée et le langage. A vrai dire, cette distinction est fausse puisque la cognition est intrinsèquement sociale. Toute cognition ne peut être que sociale dans le sens où toute connaissance du monde acquise au cours du développement est transmise et influencée socialement. Mais, la distinction pourrait exister à un autre niveau. La cognition sociale diffère de la cognition non sociale sur au moins deux points cruciaux. D'abord, les interférences, les attributions et les extrapolations reposent au coeur des études de la cognition sociale dans la mesure où l'information à traiter est souvent perçue d'une façon ambiguë par des signaux non directs. Deuxièmement, la cognition sociale est souvent modulée par les réactions affectives. Il existe quelque chose de fondamentalement différent dans notre façon de traiter cognitivement les classifications concernant les objets, les animaux, les fruits, ... , et dans nos catégorisations sociales comme les impressions ressenties face aux individus, les stéréotypes [1] , et les épisodes d'interactions (exemple : l'embauche). Les modes de sentiments, les émotions et les préférences ainsi que l'activité réflexive qui échappent à la pensée (selon la question posée par Langer, 1978) [2] font partie de ce dernier domaine.

Le fait que la cognition sociale implique les préférences et les évaluations est reflété en psychologie sociale à travers les recherches sur les attitudes, leur formation, leur développement et leur modification. Par contre, la notion qui fait que la cognition sociale implique les interférences, les attributions, et les extrapolations est clairement reflétée

---

1 Ce sont les "images mentales", selon les termes employés par Walter Lippmann (1922), qui orientent (et déforment) la perception d'autrui. Il existe donc le stéréotype du banquier, du syndiqué, du fonctionnaire, du pauvre, du riche, ...

2 Langer, E.J. (1978), "Rethinking the role of thought in social interaction". In J.H. Harvey (ed.) "New directions in attribution research". (Vol 2), Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1978.

dans les recherches psychologiques sur la perception sociale [3]. Par conséquent, la recherche en attitude se concentre davantage sur les aspects évaluatifs de la cognition sociale, tandis que la recherche en perception s'oriente vers les aspects de traitement d'information de la cognition sociale. Ces deux aspects de la cognition sociale (pourtant très liés), les attitudes et les perceptions, vont être discutés dans ce chapitre et leur application particulière dans notre propre recherche sera mise en clair. Mais, voyons d'abord ce que signifie "*attitude*" ou "*perception*"

[3] Ces deux qualités distinctes de la cognition sociale sont identifiées pour la première fois par Forgas, J.P. (1981), "Affective and emotional influences on episode representations". In J.P. Forgas (ed) "Social cognition: perspectives on everyday understanding". London, Academic Press.

SECTION 3

L'attitude : sa formation, son développement, sa modification et ses composants

C'est le terme généralement utilisé pour parler des sentiments individuels, positifs ou négatifs, relativement durables, envers quelqu'un ou quelque chose. Ainsi, quand on parle de l'attitude d'un chef d'entreprise face à l'embauche, on fait allusion non pas à son comportement mais à ce qu'il pense et sent d'une façon réflexive de l'embauche ou de l'action d'embaucher. La recherche en attitude est aussi vieille que la psychologie sociale elle-même (la plupart des théories sont nées dans les années cinquante ou soixante). Selon certains psychologues [1], "l'attitude est une prédisposition apprise à répondre d'une manière constamment favorable ou défavorable concernant un objet donné". Mais, en se basant sur cette définition, comment peut-on faire la distinction entre l'attitude, d'un côté et les concepts comme les valeurs et les croyances, de l'autre côté ? Nous avons déjà postulé que toutes nos croyances et nos valeurs sont des réalisations cognitives fondées sur l'apprentissage. On peut donc les qualifier comme étant des prédispositions apprises à répondre... Pour voir si ces conceptions peuvent être distinguées analytiquement, nous allons essayer de les définir séparément.

- **Les croyances** : Les croyances représentent la connaissance ou l'information que l'on a sur l'environnement. Selon Fishbein et Ajzen (1975, page 12) [2], la croyance lie un objet à une sorte d'attribution (exemple : l'usage des pilules contraceptives empêche la grossesse) [3]. Les croyances concernent les relations existantes entre les objets et leurs attributs. Elles sont distinctes des attitudes par le fait qu'elles n'expriment pas en soi l'évaluation. W. Glasser (1982) [4] , dans son ouvrage sur les perceptions, appelle les

---

1 Voir P. Lioyd et M. Mayes (1984), "Introduction to psychology". London, Fontana Press, pages 601-644.

2 Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975), "Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research". Reading Mass, Addison - Wesley.

3 Exemple tiré du livre de Fishbein et Ajzen (1975). Dans cet exemple notre croyance lie "l'usage des pilules contraceptives" (l'objet) à "l'empêchement de grossesse" (l'attribut).

4 W. Glasser (1982), "Etats d'esprit". Ed. Actualisation.

croyances les perceptions de référence. Ce sont les images et les idées conçues et déjà fixées dans notre tête, en comparaison avec lesquelles notre cerveau exerce un contrôle sur les entrées d'informations (ou sur les nouvelles perceptions). L'attitude, par contre, est supposée par la plupart des psychologues sociaux de s'associer à une dimension évaluative. Nous allons donner quelques exemples concrets pour éclaircir cette distinction. La croyance sur le fait que la non embauche est due à l'intervention de l'état (la législation sociale, les charges sociales, ...) ne révèle pas en soi si l'individu qui adhère à cette croyance pense que l'embauche ou même l'intervention de l'Etat soit bonne ou mauvaise. Tout comme dans l'exemple de Fishbein et Ajzen (1975, page 12), la croyance sur le fait que l'usage des pilules contraceptives empêche la grossesse ne veut pas dire en soi que l'empêchement de grossesse ou le contrôle de naissance est bon ou mauvais.

- **Les valeurs** : Les valeurs peuvent être considérées comme des prémisses ou des suppositions dont les attitudes sont dérivées. Les valeurs sont des fins en soit plutôt que des moyens pour atteindre une fin. Elles sont intimement reliées aux attitudes sauf que les attitudes sont largement considérées comme entraînant des composants évaluatifs. Un individu est supposé avoir une attitude favorable envers quelque chose qui favorise l'accomplissement de ses valeurs, et l'attitude défavorable vis-à-vis de quelque chose qui bloque cette réalisation. La qualité évaluative est probablement l'aspect le plus quintessencié des attitudes.

Mais de quoi est constitué une attitude ? A-t-elle des composants identifiables ? En réponse à ces questions, Rosenberg et Hovland (1960) [1] ont identifié trois composants distincts dans la structure interne des attitudes. Il s'agit de composants affectifs, cognitifs et comportementaux. Les auteurs postulent que la réponse d'un individu à un objet est médiatisée par son attitude envers cet objet à travers trois catégories de réponses : les réponses affectives (réponses automatiques + auto-réponses ou réponses verbales des émotions), les réponses cognitives (réponses perceptuelles + auto-réponses ou réponses verbales des croyances), les réponses comportementales (comportements manifestes + intentions comportementales ou réponses verbales des comportements). La plupart des défenseurs de ce point de vue estiment que les composants déjà évoqués sont hautement corrélés au point que les sentiments positifs pour un objet se

---

[1] Rosenberg, M.J. et Hovland, C.I. (1960), "Cognitive, affective and behavioral components of attitudes". In C.I. Hovland et M.J. Rosenberg (eds) "Attitude, organization and change". New Haven: Yale University Press.

produisent avec des croyances positives pour cet objet et des tendances d'actions positives envers le même objet.

D'autres études empiriques ont rejété la consistance interne desdits composants et ont critiqué "l'approche de trois composants" sur au moins deux points essentiels :

- D'abord, il n'existe aucun moyen clair pour définir les croyances comme étant positives ou négatives sans tomber dans la supposition que l'attribution associée à l'objet de la croyance est évaluée.

- Deuxièmement, de multiples études ont montré la non existence (ou une faible existence) de relation entre les attitudes envers quelqu'un ou quelque chose (évaluées par des mesures verbales) et le comportement vis-à-vis de l'objet d'attitude.

Les critiques déjà citées ont amené certains chercheurs à considérer l'attitude comme une composite d'attentes (expectencies) et de valeurs. L'"approche attente-valeur" postule que l'attitude d'une personne face à un objet donné est fonction de ses croyances sur cet objet et de ses évaluations associées à ces croyances [1]. Notons toutefois que, comme ce qui est déjà dit, les croyances d'une personne sur un objet portent sur ses perceptions des liens entre l'objet en question et ses attributs. Les théoriciens de ce courant ne présument pas que les évaluations (affection) et les croyances (cognition) sont liées positivement. En outre, les tendances comportementales envers l'objet d'attitude ne sont pas vue (par ces chercheurs) comme un composant intégral de l'attitude d'individu. Il n'y a donc pas une supposition explicite sur le fait que le comportement d'un individu concernant un objet sera consistant avec son attitude envers le même objet.

A titre d'exemple, nous pouvons avancer que l'attitude négative envers l'embauche ne veut absolument pas dire que l'individu qui adopte cette attitude n'embauchera pas en cas d'urgence ou de nécessité ou même d'opportunité. Ce que nous prétendons par cet exemple, c'est que, comme nous dit Festinger (1957) [2] , un individu pourrait très bien adopter un "comportement de contre-attitude" et essayer de diminuer sa dissonance

---

1 Voir Petty, R.E. et Cacioppo, J.T. (1981, "Attitude and persuasion: classic and contemporary approches". Dubuque, Lowa: William C. Brown) pour une liste d'auteurs.

2 Festinger, L. (1957), "A theory of cognitive dissonance". Evanston, Ill : Row, Peterson.

cognitive et d'augmenter sa consonance cognitive. Ceci est possible en agissant sur deux propriétés de cognition : son importance et sa résistance. En réduisant l'importance et la résistance des éléments dissonants de nos perceptions (ou plutôt de ses attributs) et en augmentant celles de nos cognitions consonantes, nous parviendrons à nous comporter en contre-attitude.

La question est maintenant de savoir si ce comportement de contre-attitude peut mener à une modification d'attitude. Selon la théorie de dissonance cognitive cette possibilité est fort probable, et Festinger a appelé cet état de changement d'attitude, la "situation de conformité forcée" [1]. En revenant à notre exemple, nous pouvons affirmer que la dissonance s'éveille suite à une inconsistance entre les cognitions sur les croyances et les attitudes (exemple : je crois que l'embauche est une activité aventureuse et dangereuse) et les cognitions sur le comportement (exemple : je sais que j'ai embauché). Il suffit pour le chef d'entreprise de réduire l'importance et la résistance des éléments dissonants de sa cognition (exemple : je sais que l'embauche est dangereuse ...) et d'augmenter celles des éléments consonants de sa cognition (exemple : je sais que l'embauche m'aide dans le développement de mes affaires, ...) jusqu'au point que rien ne justifie son attitude précédente.

Nous sommes maintenant en mesure d'éclaircir nos idées sur les façons dont les attitudes se forment, se développent et se modifient. Les théoriciens sont d'accord sur le fait que les attitudes se forment, se développent, et changent par deux moyens :

1. Par l'apprentissage et le processus de conditionnement classique dans nos expériences de tous les jours. Nos sentiments positifs ou négatifs peuvent se transformer en un stimulus (par le conditionnement classique) et, par conséquent, créer une base pour l'évaluation future de ce stimulus.

2. Par le traitement d'informations dans nos interactions sociales. Par exemple, nous essayons souvent de nous ajuster selon les perceptions que nous avons des attentes des autres. En recevant des informations de plus en plus complètes sur la personne ou l'objet perçu, nous formons ou modifions nos attitudes en conformité avec l'évaluation des attributs de nos perceptions, ce qui influence aussi nos croyances sur l'objet d'attitude (ou de perception). Par conséquent, les croyances

[1] L. Festinger et J. Carlsmith (1959), "Cognitive consequences of forced compliance". Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 58, pages 203-210.

sur les relations entre l'objet d'attitude et ses attributs conduisent à la formation d'attitude, dans la mesure où les attributs sont positivement ou négativement évalués par le percevant.

Le fait que l'attitude se forme par le traitement intuitif d'informations nous amène à prendre en considération le deuxième aspect de la cognition sociale : la perception sociale et le processus d'attribution de la causalité.

SECTION 4

La perception et ses processus

Le processus perceptif est un aspect très important du comportement humain qui a été beaucoup étudié par les psychologues pendant les vingt dernières années. Qu'il s'agisse de la perception d'un objet, d'une personne, ou d'un épisode d'interaction, le processus perceptif est constitué d'une variété de processus très complexes. Schneider, Hastorf et Ellsworth (1979) [1] ont identifié six processus dont nous allons évoquer, ci-dessous, les quatre plus importants (les deux autres concernent plus particulièrement la perception de la personne) :

1. **Processus d'attention :**

   Par ce processus, le percevant sélectionne certains aspects du perçu (un individu, un objet, un événement, ...) et catégorise ses apparences, ses comportements et ses traits distinctifs.

2. **Processus de jugement :**

   Ce processus implique le minimum d'efforts cognitifs. Cela pourrait être la réaction affective immédiate d'une personne à une autre (l'attraction ou la répulsion), ou des jugements stéréotypés [2] fondés sur la base d'un comportement ou d'une apparence catégorisée.

3. **Processus d'attribution :**

   Contrairement au processus de jugement, les attributions sont des inférences plus réfléchies nécessitant de plus grands efforts cognitifs. Ce sont donc nos efforts cognitifs engagés pour trouver les causes primaires d'un comportement ou d'un fait. C'est le processus par lequel nous attribuons à un facteur (ou à plusieurs facteurs) la source causale de notre perception. Les règles implicites ou les heuristiques qui forment les attributions de causalité aux faits observés dans notre

---

[1] Schneider, D.J. ; Hastorf, A.H. ; Ellsworth, P.C. (1979), "Person perception". Second edition. Reading, Mass : Addison - Wesley.

[2] Voir à la page 196, la note de bas de page.

environnement social ont fait l'objet de plusieurs recherches durant ces dernières années.

4. Processus de formation d'impression :

Ce processus concerne particulièrement la façon dont nous organisons les caractéristiques de l'objet de perception pour former une impression cohérente. Dans ce processus nous donnons souvent plus de poids à certaines caractéristiques qu'aux autres. Par exemple, nous avons souvent tendance à donner plus de poids aux traits distinctifs repérés et perçus plus vite dans le temps. Cela pourrait constituer un processus selon lequel une impression générale favorable ou défavorable teinte l'évaluation de certains traits particuliers (l'effet de halo).

Les processus mentionnés ci-dessus ne se déroulent pas d'une manière séquentielle. En d'autres termes, le percevant n'a pas besoin de déclencher tous ces processus l'un après l'autre. Il peut très bien s'arrêter sur un point donné, sauter l'un d'eux ou les recycler. Nous allons nous concentrer, dans les pages qui suivent, sur l'un de ces processus qui s'appelle le "processus d'attribution de la causalité".

A - L'ATTRIBUTION DE LA CAUSALITE

Les attributions sont des inférences sur le pourquoi d'occurrence d'un événement dans notre environnement social. Le processus d'attribution est le terme donné par les psychologues sociaux aux processus inférentiels reliant l'événement en question à une attribution. Il y a beaucoup de modèle du processus d'attribution qui tentent d'expliquer les règles implicites et les principes d'après lesquels les causes sous-tendues sont attribuées aux événements perçus. Les contributions les plus influentes à notre compréhension du processus d'attribution sont celles de Kelley (1967, 1972, 1973) [1]. La déclaration théorique de Kelley contient deux modèles d'attribution : le modèle de la covariance et le modèle du schéma causal.

---

[1] - Kelley, H.H. (1967), "Attribution theory in social psychology". In D. Levine (ed) Nebraska Symposium on Motivation, vol 15, Lincoln, Nebraska, University of Nebraska Press.
- Kelley, H.H. (1972), "Causal schemata and the attribution process". Morristown, N.J., Silver Burdett, General Learning Press.
- Kelley, H.H. (1973), "The process of causal attribution". American Psychologist, 28, pages 107-128.

Le modèle de la covariance a dans son coeur le principe de la covariation qui postule qu'un effet est attribué à une de ses causes possibles avec laquelle il covarie dans le temps" (Kelley, 1967, page 108) [1]. Plus précisément, un effet est attribué à la condition spécifique qui est présente lorsque l'effet est présent et qui est absente lorsque l'effet est absent (Kelley, 1967) [2]. En d'autres termes, si le percevant voit une condition au moment où un événement survient et ne la voit pas lorsque l'événement ne survient pas, il conclura que la condition a causé l'événement. Il existe trois critères qui découlent de cette tendance :

1. Le critère du consensus : le consensus sur la cause d'un événement nous influence dans nos jugements. Plus il y a consensus dans la réponse des gens à un stimulus donné, plus l'attribution de la causalité à ce stimulus sera grande. L'information consentante est produite dans la mesure où le comportement observé est généralisé et partagé par les différentes personnes. Par exemple, le consensus (dans tous les cas observés) sur le fait que les charges sociales constituent le facteur principal de la non embauche nous amène à juger les charges sociales comme le principal frein de l'embauche. Nous attribuons ainsi aux charges sociales le facteur déterminant de la non embauche.

2. Le critère du caractère distinctif : L'information distincte est fournie dans la mesure où le comportement observé est spécifique à un stimulus particulier. Par exemple, si un chef d'entreprise embauche facilement malgré l'existence de tous les freins (exemple : les charges sociales, les réglementations, les effets de seuil, ...) sauf dans le cas d'une dégradation de la conjoncture liée au secteur d'activité, nous pouvons conclure par le caractère distinctif de la conjoncture que celle-ci constitue un facteur de la non embauche pour ce chef d'entreprise.

3. Le critère de la consistance : L'information consistante est produite dans la mesure où le comportement observé est stable à travers le temps et l'espace. En général, plus un stimulus produit constamment une réponse, plus l'attribution de la causalité à ce stimulus est élevée. Par conséquent, si nous rencontrons un chef d'entreprise pour qui les charges sociales constituaient le frein principal de la non embauche et qui recrute

---

[1] Kelley, H.H. (1967), op. cit. page 204. Ce principe est celui qui est utilisé par les scientifiques dans leurs techniques statistiques connues sous le nom de l'analyse de variance ou "ANOVA".

[2] Kelley, H.H. (1967), "Attribution theory in social psychology". In Gergen, K.J. et Gergen, M.M. (eds), "L'attribution de la causalité". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Gaétan Morin Ed., 1986.

suite à l'expansion de son marché, nous avons toutes les raisons de déduire que les charges sociales ne représentent pas un véritable frein pour ce dirigeant.

Le modèle de covariation du processus d'attribution considère le percevant comme un traiteur d'informations hautement rationnel. Pourtant, dans la vie de tous les jours, le choix des critères utilisés et leur nombre peuvent varier selon les circonstances. Il est évident que les percevants font leurs attributions causales intuitivement sans avoir le temps ni la motivation nécessaires pour effectuer de multiples observations. Kelley soutient qu'à l'occasion les gens utilisent les trois critères à la fois [1]. Il a plus particulièrement recherché comment les gens optent pour une cause parmi deux ou plusieurs possibles sans effectuer de multiples observations. Il a donc développé son "modèle de schéma causal" pour expliquer comment un ou plusieurs facteurs causals entrent en interaction dans l'absence d'une série complète d'observations exigée par le modèle de la covariance. D'après Kelley, "ce concept rend capable le percevant d'effectuer une analyse d'attribution rapide et économique, en fournissant un cadre général dans lequel les morceaux et les pièces d'informations appropriés peuvent être encastrés afin de tracer les inférences causales raisonnables et convenables " (Kelley, 1972, page 2) [2]. Kelley a décrit, dans son livre [2], un grand nombre de schémas causals dont nous faisons l'usage pour faire des attributions rapides et économiques. Nous allons citer, ci-dessous, les deux plus importants.

- ***Le schéma des causes multiples et suffisantes*** : L'expérience nous dit que certains comportements observés dans notre environnement social peuvent avoir lieu pour de multiples raisons. Par exemple, la réticence vis-à-vis de l'embauche pourrait être causée par l'intervention de l'Etat (les charges sociales, la réglementation lourde, ...), la mauvaise conjoncture, ou les facteurs internes (facteurs contrôlables : style de gestion, la structure sociale interne, ...). L'une de ces causes est suffisante pour produire le comportement observé. Il y a donc des causes multiples et suffisantes. L'usage de ce schéma nous aide (ou aide le chef d'entreprise dans son discours) à faire des attributions rapides puisque la connaissance d'une des causes suffisantes porte automatiquement l'insinuation sur le rôle joué par les autres causes suffisantes. Ainsi l'argumentation sur le rôle négatif joué par les facteurs non contrôlables pourrait discréditer automatiquement les autres causes suffisantes.

---

1 Voir : Gergen, K.J. et Gergen, M.M. (1986), op. cit. page 205.
2 Kelley, H.H. (1972), op. cit. page 204.

- ***Le schéma des causes multiples et nécessaires*** : Dans l'exemple ci-dessus si le chef d'entreprise embauche malgré l'existence de freins créés par l'Etat seulement parce que la conjoncture lui est favorable, nous nous trouvons face à une situation nouvelle. Cette fois, compte tenu des dernières informations reçues, la cause de la non embauche ne peut être attribuée qu'à la conjoncture. Mais il existe un autre facteur qu'on peut nommer la volonté du chef d'entreprise [1]. Nous pouvons affirmer que, dans cette nouvelle situation, l'embauche nécessite la présence conjointe des deux facteurs (conjoncture favorable et la volonté d'embauche du dirigeant). Si nous observons une embauche, nous présumerons la présence des deux causes, car leur présence conjointe est nécessaire pour que l'effet se produise. Si l'effet ne se produit pas et l'embauche ne se fait pas, nous déduirons que l'une ou les deux causes nécessaires étaient absentes.

B - LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA PERCEPTION ET L'ATTRIBUTION DE LA CAUSALITE

L'étude de différents processus qui structurent le processus perceptif, notamment le processus d'attribution de la causalité, nous amène à éliminer la pensée naïve qui nous porte à croire que notre perception du monde extérieur est toujours exacte. Le manque de temps pour effectuer une observation approfondie, la non disponibilité d'informations complètes et pertinentes, le manque de motivation, la limite de notre capacité cognitive, et la complexité objective de notre environnement social (exemple : le contexte de perception, le percevant, le perçu et leurs interactions) sont tous des facteurs qui déforment nos perceptions et nos jugements. Nous allons évoquer, ci-après, brièvement l'influence de certains facteurs comme les besoins, les états d'âme, les dimensions sociales, ... sur les perceptions.

a) Les besoins et les désirs : Les principaux tenants de la théorie de l'attribution, Heider, Jones et Davis, Kelley ont tous examiner les besoins de l'observateur, ses partis pris égocentriques et les autres formes de motivation en rapport avec l'attribution [2] . Ainsi, les attributions sont supposées remplir certaines fonctions et satisfaire divers besoins, plutôt que tout simplement atteindre "l'exactitude" (voir Hewston, 1983 [3], ainsi que Jaspars et Hewston, 1986 [2]). L'approche fonctionnelle semble élargir le domaine

---

[1] Nous avons déjà évoqué le rôle joué par la capacité motivationnelle du dirigeant dans la prise de décision d'embauche.

[2] J. Jaspars et M. Hewston (1986), "La théorie de l'attribution". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Gaétan Morin ed.

[3] Hewstone, M. (1983), "Attribution theory: social and functional extensions". Oxfords, Basil Blackwell.

d'application des études d'attribution en offrant une explication à toute espèce d'attribution causale qui ne peut être vue que comme remplissant une fonction psychique ou sociale particulière. Elle nous aide ainsi à comprendre certains résultats qui apparaissent bien étranger sans cela. Le point de vue fonctionnel, comme nous disent Jaspars et Hewston (1986) [1],"offre bien une orientation qui a de la valeur, et pourrait utilement servir de foyer si l'on braquait le projecteur de la recherche dans une nouvelle direction". Voyons ensemble le rôle joué par nos besoins, nos désirs, .. dans la façon dont nous percevons le monde qui nous entoure.

L'être humain a des besoins conflictuels; On peut les classer en deux catégories : les besoins généraux et les besoins spécifiques. Les besoins généraux sont ceux que nous possédons dès la naissance et que nous conservons pendant toute notre vie. Ce sont les besoins en eau et en nourriture, les besoins de sécurité, d'amour,... D'autres besoins, plus spécifiques ne seront reconnus que plus tard, comme l'estime de soi, la liberté, l'appartenance, la compétition, ... Au fur et à mesure que nous vieillissons d'autres besoins plus spécifiques apparaissent. Comme nous l'avons mentionné, ces besoins sont parfois en conflit l'un avec l'autre (exemple : besoin d'appartenance et besoin d'indépendance).

Selon l'approche fonctionnelle, nous développons une idée ou une image de ce dont nous avons besoin [2]. Comme nous affirme W. Glasser (1982) [2], chacun perçoit le monde en fonction de ses propres besoins.

> "Personne n'est capable de percevoir le monde tel qu'il existe vraiment. Il apparaîtra différent à chacun d'entre nous puisque, bien que nos besoins de base soient à peu près les mêmes, les besoins spécifiques sur lesquels nous bâtissons notre monde intérieur ne sont jamais les mêmes" (W. Glasser, 1982, page 101) [2].

Par exemple nous désirons tous entendre de la bonne musique mais la perception de la bonne musique n'est pas la même chez un japonais, un iranien ou un français. Un chef d'entreprise qui a un besoin grandissant de personnel n'a pas la même perception des

---

1 Jaspar et Hewstone (1986), op. cit. page 207.
Jaspar et Hewstone considèrent que les théories principales sont celles de Heider ; Jones et Davis, Kelley et Weiner.

2 W. Glasser (1982), "Etats d'esprit". Traduit de l'américain par Louis de Lorimier, ed Actualisation.
Ces imags ou perceptions peuvent changer au même titre que nos besoins changent d'importance.

freins à l'embauche qu'un dirigeant qui ne désire pas du tout recruter car ses besoins en personnel passe après d'autres besoins plus forts. Selon Glasser (1982, page 56), lorsque plusieurs besoins (ou désirs) surgissent ensemble la perception de plaisir associé à la satisfaction de ces besoins détermine le traitement de faveur envers l'un d'eux.

Ainsi l'approche fonctionnelle nous montre bien que les attributions ne se font pas d'une manière objective par les gens. Elle nous révèle, par contre, que le processus de la perception est influencé par des facteurs aussi subjectifs que les besoins, les valeurs, le bagage culturel et les intérêts (voir Bruner, 1958) [1].

b) Les émotions :

> "... chaque expérience humaine, et par conséquent chaque représentation s'accompagne d'un ressenti émotionnel. Ce mécanisme est fondamental, les émotions jouant un rôle très important dans la dynamique des désirs, des images mentales et des actions. Si l'on essaie de dépasser les controverses sur ce que sont vraiment les émotions, on peut les concevoir comme des médiateurs de la façon dont l'énergie en nous se forme, se conserve ou se consomme" (P. Louart, 1990, page 6) [2].

Nous sommes donc soumis à des oscillations émotionnelles, entre des mouvements de peur, d'angoisse, de colère ou de jouissance. Nous sommes pris, suivant la même logique, dans un va-et-vient affectif, à travers des ressentis plus complexes que l'on peut décrire comme des intermédiaires subtiles entre émotions et représentations mentales [2]. Ces oscillations affectives peuvent être pénibles ou euphoriques (l'anxiété, l'agressivité, la déception, la culpabilité, la sympathie, ...) si nos perceptions sont en décalage négatif ou positif avec nos normes fixes (les perceptions de référence, les croyances, les idées et les images déjà conçues). Ces sentiments affectifs que W. Glasser (1982) [3] appelle les comportements affectifs ne sont que la réaction de notre corps contrôlée par notre cerveau pour régulariser notre état et nous inciter à corriger l'écart (de perception). Par exemple, la déception face à une embauche se produirait si notre attente des conséquences de cette embauche était plus élevée ou si nous attendions des résultats

---

1 Bruner, J.S. (1958), "Social Psychology and perception". In E. Maccoby ; T. Newcomb et . Hartley (eds) "Reading in social psychology". troisième édition, New York, pages 85-94.

2 P. Louart (1990), "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Op. cit; page 194.

3 W. Glasser (1982), op. cit. page 208.

plus intéressants. Cet état affectif (la déception) est la réaction homéostatique de notre corps contrôlée par le cerveau afin de nous inciter à réagir pour corriger l'écart entre les nouvelles perceptions et les perceptions de référence, en influençant le monde extérieur ou en agissant sur notre monde intérieur (sur nos perceptions de référence). Par conséquent, nos état affectifs ont une influence non négligeable sur nos perceptions. Feshback et Singer (1957) [1] ont apporté d'autres précisions au sujet de la dynamique de ce processus. D'après leur étude, les sujets qu'on avait apeurés jugeaient une personne stimulus (présentée dans un film) plus terrifiante et agressive que ne le faisaient les percevants calmes. Les auteurs ont conclu donc que nos perceptions peuvent être déformées par les émotions que nous éprouvons.

c) Les facteurs sociaux : Nous pensons que la théorie de l'attribution, pour être valable, doit prendre en considération l'influence des groupes sociaux dans les représentations et les perceptions individuelles. Les recherches à ce niveau s'orientent sur les attributions présentées par les individus agissant en tant que membre d'un groupe et sur les modèles d'attribution présentés par différents groupes (voir par exemple, Deschamps ; 1973 ; Taylor et Jaggi, 1974 ; Deaux et Emswiller, 1974 ; Hewstone et Jaspars, 1982, Moscovici, 1976) [2]. La théorie de l'attribution doit intégrer les croyances partagées qui sont sous-jacentes aux attributions et aux représentations communes aux membres d'un groupe ou d'une société, car dans de nombreuses circonstances socialement importantes, nous agissons en tant que représentants de groupes sociaux. "Ce qui signifie que nous ne cherchons pas seulement des explications en fonction des personnes, des entités et des circonstances, mais aussi et peut-être surtout en fonction des catégories sociales auxquelles appartiennent les personnes" (J. Jaspars et M. Hewstone, 1986, page 159) [3]. Ainsi, la répétition des discours patronaux par les chefs d'entreprises pourraient ne pas constituer l'attribution exacte des causes de la non embauche aux facteurs administratifs, mais tout simplement révéler l'influence du groupe d'appartenance sur les croyances et les représentations individuelles. Ceci est d'autant plus vrai quand le dirigeant n'a aucune autre base solide pour avancer ce genre d'attribution (exemple : déception liée à une expérience du passé, vécu réel des freins, ...).

---

1 Feshback, S. et Singer, R.D. (1957), "The effects of fear arousal upon social perception". Journal of Abnormal and Social Psychology, 55, 1957, pages 283-288.

2 Voir J. Jaspars et M. Hewstone (1986), op. cit. page 207 pour une liste de références.

3 J. Jaspars et M. Hewstone (1986), op. cit. page 207.

Nous avons cherché à travers les trois facteurs mentionnés plus haut (les besoins, les affections et les facteurs sociaux) à comprendre pourquoi nos perceptions sont parfois en décalage avec la réalité objective. Nos besoins, nos valeurs, nos attentes, nos états d'esprit et beaucoup d'autres facteurs subjectifs peuvent, dans une certaine mesure, restreindre notre champ de vision et nous rendent moins conscients des différences qui existent entre nos perceptions et la réalité concrète. Enfin, pour bien montrer la complexité des processus d'attribution, il faut ajouter à cela la dimension sociale et l'influence des groupes sociaux sur les représentations et les perceptions individuelles.

La question qui se pose maintenant est de savoir si nos perceptions peuvent avoir un effet sur notre comportement. Il faut donc étudier le lien qui existe entre la perception et le comportement. Bien que les attributions soient censées affecter notre comportement, relativement peu de recherches ont été consacrées aux rapports entre attribution et comportement. Par conséquent, nous ne disposons pas de ce que Kelley a appelé une théorie des attributions qui s'occupe de cette relation.

En nous basant sur les discours des chefs d'entreprises interviewés dans la région du Nord Pas de Calais, nous allons étudier dans la partie qui suit l'impact des facteurs subjectifs (valeurs, croyances, besoins, attentes, ...) et objectifs (expérience vécue, les donnée sociales, ...) sur la perception du chef d'entreprise des facteurs défavorables à l'embauche. Nous allons aussi étudier si cette perception particulière a une influence sur la décision d'embauche du dirigeant, sur son comportement, et sur son attitude face à l'emploi et aux ressources humaines.

SECTION 5

La perception du dirigeant de PME des facteurs défavorables à l'embauche, son attitude face à l'embauche et son comportement à l'égard de l'emploi

Bien que nous manquions d'un modèle général pour étudier la relation existante entre la perception et le comportement, nous ne pouvons absolument pas nier la subtilité du rapport entre ce qui pénètre dans notre cerveau que nous appelons "*perception*" (ou entrée d'information), et ce que notre cerveau produit lorsqu'il tente d'exercer un contrôle sur une partie du monde extérieur (dont nous faisons aussi partie) que nous appelons "*comportement*" ou "mise en action". Notre cerveau joue un rôle homéostatique de contrôle sur l'entrée et la sortie d'information. Toutes les entrées d'informations sont comparées sans cesse avec les images et les idées que nous avons dans la tête (nos croyances, nos normes déjà fixées, ..). Ces images sont devenues de plus en plus tangibles à partir de l'accumulation d'expériences réelles ou imaginaires. Chacun de nos milliers de besoins et de désirs est lié à la perception que nous avons du monde extérieur et influence à son tour cette représentation. Ces images ou perceptions peuvent changer au fur et à mesure que nos besoins changent de nature.

Nous contrôlons aussi les sorties d'information (les décisions, les mises en actions, ...) en orientant notre comportement pour influencer notre monde en vue de l'état désiré. Nous agissons sur notre monde extérieur et intérieur pour corriger les écarts perceptifs avec les normes déjà fixées dans notre cerveau. Il arrive souvent que nos perceptions de tous les jours soient différentes de nos idées déjà conçues. Dans ce cas , le signal de l'erreur déclenché dans notre cerveau (un signal chimique ou électrique) [1] et l'énergie émotionnelle qui en découle activent notre système de comportement pour réduire l'erreur de perception. Ainsi, "une erreur perceptive entraîne toujours un signal et le

[1] W. Glasser (1982), op. cit. page 208.

besoin d'agir pour corriger cette erreur. Il s'agit là d'une réalité neurologique qu'on ne peut ignorer" (W. Glasser, 1982, page 60) [1]. En choisissant parmi tous les comportements à notre disposition, nous cherchons à agir sur une partie de notre monde dans le but de réduire l'écart de perception.

Par conséquent, les perceptions et les comportements sont engagés dans un processus d'oscillations et d'interactions très subtil. Un processus qui se reproduit sans cesse dans deux mondes immenses (imaginaires et réels) qui s'emboîtent eux aussi d'une manière très complexe. Nous ne prétendons pas vouloir fournir ici un modèle général pour étudier cette relation. Nous n'envisageons pas, non plus, éclaircir la façon dont les attributions et les perceptions affectent notre comportement. Nous allons seulement essayer, dans les pages suivantes, d'étudier comment différents facteurs (subjectifs et objectifs) influencent et déterminent le comportement du chef d'entreprise en matière d'emploi et surtout de décision d'embauche. Nous allons voir que si les dirigeants n'essaient pas vraiment de percevoir la réalité telle qu'elle est et de minimiser le plus possible les facteurs subjectifs qui peuvent influencer leur perception, le rendement de l'entreprise en souffrira [2]. Les distorsions perceptives seront éliminées par le seul fait que le chef d'entreprise manifeste la volonté d'être objectif [2]. Le décideur (le chef d'entreprise) devra faire de réels efforts pour éviter de rechercher uniquement ce qu'il veut voir et pour se retenir de faire cadrer tout ce qu'il perçoit dans le schéma qu'il s'attend à retrouver. Nous savons qu'une telle distorsion perceptive non-consciente a des répercussions inévitables sur l'attitude adoptée par le dirigeant face aux décisions qui s'imposent [3].

Pour évoquer le comportement des dirigeants en matière d'emploi et repérer les facteurs qui l'influencent, nous avons décidé d'adopter une approche typologique. La construction d'une typologie, comme nous dit Jean Gadrey (1991, page 154) [4], "repose généralement sur une sélection de variables et d'"*attributs*" permettant de localiser (selon des méthodes mathématiques ou plus qualitatives) les éléments étudiés dans un espace à plusieurs dimensions, puis de les regrouper soit à partir de considérations empiriques de

---

1 W. Glasser (1982), op. cit. page 208.

2 Zalkind, S.S. et Costello, T.W. (1986), "La perception : ses répercussions dans le domaine de l'administration". In Ch. Benabou et H. Abravanel (eds) "le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, ed Gaétan Morin.

3 Selon les théoriciens de la cognition sociale les croyances sur les relations existantes entre l'objet de la perception et ses attributs conduisent à la formation d'attitude (Petty et Cacioppo, 1981, op. cit page 200).

4 Gadrey, J. (1991), "Les systèmes d'emploi tertiaires : de la segmentation flexible aux approches typologiques". In Jean et Nicole Gadrey (eds), "La gestion des R.H. dans les services et le commerce". Paris, l'Harmattan.

proximité entre eux, soit en les positionnant vis-à-vis de cas limites "*purs*" ou "*idéaux-types*" (modèles logiquement cohérents résultant d'une construction théorique)"

En effet, c'est la diversité de comportement des dirigeants en matière d'emploi qui nous a conduit à recourir à cette forme d'analyse. Nous ne construisons pas notre typologie à partir des variables présélectionnées. Cela consiste à montrer que l'on peut clarifier l'hétérogénéité de comportement en matière d'emploi et du recrutement de ressources humaines en la reliant à la diversité de perception de l'embauche et de ses freins. Mais ce passage par la perception implique, comme nous l'avons déjà signalé, la prise en compte des facteurs subjectifs (les caractéristiques personnelles du dirigeant, ses valeurs, ses croyances, ...) aussi bien qu'objectifs (les caractéristiques de l'entreprise, le profil du dirigeant, son style de gestion, ses expériences du passé, les données sociales, les données environnementales, ...). Nous pensons que ces facteurs influencent simultanément la perception des dirigeants de l'embauche et de ses freins, et leur comportement concernant les décisions en matière d'emploi et d'embauche.

- <u>La typologie de comportement des dirigeants de PME en matière d'emploi</u>

Nous allons donc élaborer, dans les pages qui suivent, une typologie de comportement des dirigeants des PME suivant leurs pratiques d'emploi. Les cinq types de dirigeants ainsi trouvés sont ensuite confrontés aux informations recueillies sur leur entreprise, leur environnement, leur personnalité, ... Nous utilisons aussi, comme support de nos arguments, les phrases clés citées par les dirigeants et les données quantitatives retirées du dépouillement statistique de l'ensemble de leurs discours. Voyons ensemble les résultats de notre analyse typologique regroupant cinq catégories de chef d'entreprise : 1) Suicidaire ; 2) Aventurier ; 3) Conservateur ; 4) Entrepreneur ; 5) Stratège.

I - Le dirigeant du premier type est surnommé "suicidaire". Voyons d'abord les caractéristiques personnelles et professionnelles de ce type de dirigeant.

* <u>Caractéristiques du dirigeant</u> : Ce chef d'entreprise n'a aucune stratégie explicite au sein de son entreprise, et donc aucune stratégie d'embauche [1]. Il ne tient pas à voir

[1] Par l'utilisation de ce terme, nous signifions tout effort de planification, de préparation d'action aussi bien en amont qu'en aval (l'intégration), de recueil d'information, ..., qui s'intègre dans une stratégie globale d'entreprise. Autrement dit, tout effort relatif aux activités métadécisionnelles.

grandir son entreprise pour pouvoir continuer à produire à un **"stade artisanal"**, dit-il [1]. Il donne l'impression de vouloir rester aussi longtemps que possible dans une structure d'entreprise familiale, structure qui le satisfait pleinement aujourd'hui [2]. Il déclare ne pas vouloir prendre le risque de gros investissements dans un environnement turbulent et hostile : **"à mon âge et près de la retraite cela ne sert à rien de se mettre de gros frais sur le dos"**. Il lui arrive parfois de refuser une commande plutôt que d'embaucher en affirmant que l'avenir et l'environnement sont imprévisibles. Nous sommes ici en face d'une entreprise dont le déclin (ou la stagnation) est provoqué par la volonté du dirigeant : **"je ne cherche pas à développer mon entreprise car j'ai l'âge de la retraite et pas de successeur"**. Etant donné que pour ce dirigeant les points négatifs d'un emploi supplémentaire l'emportent sur les points positifs, les aides actuelles à l'embauche ne suffisent pas à le convaincre de changer d'attitude. Bien qu'atteignant chaque année le maximum d'heures supplémentaires [3], il préfère refuser du travail plutôt que d'embaucher un nouvel employé. On trouve souvent parmi ces dirigeants des individus qui sont à l'âge de la retraite [4] ou bien ceux qui viennent de succéder à l'un de leurs parents et qui ne sont guère aptes à diriger l'entreprise. Là encore, on peut noter le problème de succession des PME qui a fait l'objet de plusieurs recherches. En fait, leur problème a une double caractéristique : 1) Manque d'enthousiasme et de vision d'avenir, et par conséquent, manque de stratégie de développement. 2) Absence d'une conduite efficace de gestion au sein de l'entreprise.

A titre d'exemple, on peut citer le cas d'une entreprise de sous-traitance (secteur d'activité : textile) qui n'a jamais eu qu'une conduite de gestion très rudimentaire. Le donneur d'ordre se manifeste toujours au dernier moment par commandes orales (pas de contrats écrits). L'entreprise a toujours fonctionné de cette façon sans licenciement (effectif : quarante personnes). Lors de l'entretien, la directrice ne savait pas encore quel serait le travail de la semaine suivante. En principe, le travail est accepté selon les possibilités de production, au-delà, il arrive que certaines commandes soient refusées. La directrice est à l'âge de la retraite et sa fille la remplace, mais elle n'est ni motivée, ni compétente pour diriger l'entreprise et mettre en place une stratégie efficace et un

---

1 En nous référant aux tableaux n° 11 et 12, nous constaterons que dans l'échantillon étudié 78 % des dirigeants de ce type emploient moins de onze salariés et 67 % d'entre eux ont procédé à une diminution d'effectifs pendant les cinq dernières années.

2 Le tableau n° 13 nous montre que 89 % de ces dirigeants possèdent une enteprise familiale. Ce tableau peut être complété par les données du tableau n° 7 (page 189), qui nous montre que les affaires à contrôle familial ont une moindre tendance à l'embauche que celles à contrôle non familial.

3 Le recours aux heures supplémentaires par ce type de dirigeant est bien reflété dans le tablau n° 14.

4 Parmi les dirigeants du premier type questionnés, 50 % ont plus de cinquante cinq ans et 87 % ont plus de quarante cinq ans.

minimum de normes de gestion. Toutes les phrases qu'elle cite ne sont que des arguments liés aux phénomènes conjoncturels et incontrôlables. Elle ne met jamais en question ses propres compétences : **"les perspectives sont mauvaises, le métier n'a pas l'air de s'arranger. Les gens en ont marre du personnel et ils veulent en réduire le nombre. Les donneurs d'ordre sont de plus en plus exigeants sur le délai et le prix".**

Ce type de dirigeant pratique un contrôle total de ce qui touche son entreprise. Sa façon paternaliste/autoritaire de gérer les hommes est la **"bonne"** et il n'envisage pas d'en changer (voir le tableau n° 15). Il refuse toute évolution et transformation ; content de ce qu'il a acquis, il se comporte comme étant dans un système efficace. Ses objectifs sont **"survie"** et **"bénéfice"** (voir le tableau n° 16). Son style de commandement très autoritaire, son refus évident de déléguer (voir le tableau n° 15), son incapacité à mettre au point une stratégie et une conduite efficace de gestion, quelques expériences douloureuses du passé concernant l'évolution sociale de l'entreprise, ... l'ont amené à refuser une croissance possible et à laisser se réduire l'activité de l'entreprise (voir les tableaux n° 17 et 18) [1] : **"traiter avec les grandes surfaces et les gros distributeurs et la concurrence avec les grandes firmes demandent beaucoup d'énergie et je ne vais pas en rajeunissant et je n'ai pas les moyens - vu la taille de mon entreprise - de payer quelqu'un de capable pour me remplacer". "Afin de préserver ma tranquillité d'esprit j'ai choisi de réduire mon activité et donc le nombre de mes employés".**

* <u>Caractéristiques de l'entreprise</u> : C'est souvent dans ces entreprises que l'on note une forte interférence entre le patrimoine de l'entreprise et celui de la famille propriétaire [2]. La capacité d'innovation y est faible et son sort va dépendre très fortement de l'influence de l'environnement extérieur. Ces entreprises peuvent parfaitement survivre si l'environnement est relativement favorable, si elles bénéficient d'un marché stable et si les techniques utilisées dans leur type d'activité ne connaissent pas de bouleversement majeur. Elles seront par contre très sensibles à la conjoncture et à l'évolution du marché. Si l'on se reporte aux cinq dernières années, on constate une grande stabilité des techniques utilisées et de la clientèle. Les qualifications des travailleurs restent également très stables. Les licenciements économiques y sont exceptionnels et la

---

[1] Le tableau n° 18 nous indique que seulement 22 % des dirigeants du premier type ont déclaré avoir augmenté leur activité pendant les trois dernières années. Et le tableau n° 17 nous montre que 56 % de ces entreprises ont eu une croissance négative.

[2] Les transferts de ressources entre le patrimoine de l'entreprise et celui de la famille sont fréquents, mais le bas niveau de rentabilité (voir le tableau n° 22) de l'entreprise fait que ces transferts s'effectuent souvent du patrimoine familial vers celui de l'entreprise.

décroissance lente des effectifs correspond, le plus souvent, à des départs volontaires ou départs en retraite. Ce sont en général des entreprises de création ancienne [1] où l'organisation du travail a également subit peu de modifications. Le travail en équipe y est exceptionnel [2].

* **L'attitude du dirigeant face à l'embauche et son comportement à l'égard de l'emploi** : Les trois freins principaux à l'embauche mentionnés par ces dirigeants sont : les **charges sociales**, la **conjoncture**, et le **passage d'un seuil social** (voir le tableau n° 20). Tout d'abord, il faut signaler que les charges sociales sont quasiment évoquées par presque tous les types de dirigeant d'une façon marquante et correspondent bien à un souci financier relatif à l'embauche. Ce souci constitue un obstacle réel pour les dirigeants "*suicidaires*" qui souffrent déjà d'une incapacité financière importante (exemple: endettement, baisse de rentabilité, problème de trésorerie, ...). La perception de la conjoncture en tant que facteur défavorable à l'embauche reflète la représentation symbolique d'une réalité objective. En effet, les entreprises de cette catégorie sont très dépendantes de la conjoncture et de la fluctuation du marché. Puisque l'entreprise est incapable de suivre l'évolution du marché, les reconversions technologiques du secteur et les changements conjoncturels, sont perçus comme un frein à l'embauche au-delà de leur impact réel. Finalement, la réticence de ce dirigeant au passage d'un seuil social vient plutôt de sa volonté de minimiser le risque d'une aventure (l'embauche) qui l'obligerait à avoir à faire aux représentants du personnel, de payer plus de charges et de modifier éventuellement son style de gestion, la structure sociale de l'entreprise, ...

En nous référant au tableau n° 14, nous trouverons que, plus que toute autre mesure qui pourrait substituer une embauche définitive en cas d'urgence, c'est l'intensification du travail qui intéresse les dirigeants "*suicidaires*". Parmi les sept dirigeants de ce type, six ont eu recours aux heures supplémentaires. Rien de plus normal pour un suicidaire qui ne voit guère d'avenir pour lui et qui exprime une volonté systématique de limiter son établissement en évitant le plus possible l'embauche.

II - Nous appelons le dirigeant du deuxième type "l'aventurier" compte tenu de ses caractéristiques personnelles et professionnelles et de son comportement d'embauche. Nous allons essayer d'approfondir ci-après nos points de vue.

---

1 Le tableau n° 19 nous montre qu'une forte majorité de ces entreprises a plus de vingt ans d'existance.

2 Les propos de ce dernier paragraphe correspond plus ou moins aux caractéristiques des entreprises "vivières" dans la typologie de M. Hollard et H. Tiger (op. cit. page 158).

• Caractéristiques personnelles et professionnelles : Ce dirigeant a plus ou moins une vision d'avenir qui reste quand-même limitée à court terme. Bien qu'il déclare avoir des prévisions à court terme (voir le tableau n° 21), celles-ci restent limitées au niveau de la production, ou éventuellement des prévisions financières très rudimentaires et floues (exemple : la recette et les dépenses prévues pour les mois à venir). Il n'a donc pas de stratégie d'embauche. Bien qu'il existe une planification à court terme au niveau de la fabrication (ou de la prestation), ce chef d'entreprise n'a aucune prévision concernant l'emploi et sa gestion des effectifs (exemple : l'embauche, la formation), ce qui crée un véritable dysfonctionnement dans sa gestion opérationnelle. L'embauche se fait par paliers de production et il préfère attendre que se produise une sorte de saturation de la production pour se décider à embaucher. Il décide donc d'embaucher seulement dans le cas d'une création de poste (suite à l'achat de nouvelles technologies, ou à l'expansion de marché) ou d'une crise liée à un départ non prévu, mais sans jamais avoir la certitude de pouvoir garder la personne recrutée. La décision d'embauche est prise souvent dans le mois qui précède le recrutement. L'augmentation de l'effectif semble vécue comme une obligation plutôt que comme le fruit d'une véritable politique d'entreprise bien définie et prévue à l'avance. Bien que ce type de dirigeant ne soit pas très prévoyant, il se "débrouille" assez bien dans ses affaires en prenant des risques. La plupart de ces dirigeants pratiquent une conduite très paternaliste de gestion des hommes (voir le tableau n° 15), néanmoins leurs entreprises restent plus dynamiques que celles des dirigeants de la catégorie précédente. Un dynamisme qui provient de celui de son chef.

• Caractéristiques de l'entreprise : Pour caractériser cette catégorie d'entreprises, qui regroupe un peu plus de 20 % des entreprises de notre échantillon, on peut signaler qu'elle correspond aux entreprises avec des rentabilités moyennes mais insuffisantes pour assurer une croissance plus forte [1]. Ce sont en général des entreprises de taille supérieure à celle du groupe précédent (voir le tableau n° 11), dont l'ancienneté de création est inférieure (voir le tableau n° 19). Ce sont des entreprises traditionnelles, peu dynamiques dans leur gestion qui connaissent des besoins de reconversion et d'adaptation à terme mais qui, dans une période de stabilité, poursuivent une croissance sans heurts notables. Les entreprises de cette catégorie paraissent marquées par une

[1] Les tableaux n° 17 et 22 confirment nos arguments. Dans cette étude, nous n'avons pas voulu élaborer une analyse économique approfondie basée sur le traitement des résultats financiers des PME de l'échantillon. Mais, nous avons jugé utile de donner un aperçu général de la situation financière de chaque groupe d'entreprise car il semblerait qu'il pourrait exister des points communs entre les entreprises à l'intérieur de chaque catégorie.

inertie très grande dans la production effectuée [1] . La lourdeur du matériel fixe ainsi que la qualification des travailleurs ne permettent pas à l'entreprise de sortir d'un type d'activité donné et les rendent, plus que d'autres semble-t-il, très sensibles à l'évolution des marchés [1] auxquels elles s'adressent et dans lesquels elles sont pratiquement enfermées.

* Le comportement d'embauche du dirigeant : Les trois principaux freins à l'embauche cités par ces dirigeants sont : les **"difficultés de licenciement"**, le **"manque de la qualification recherchée sur le marché du travail"**, et les **"charges sociales"**.

La perception du licenciement comme un obstacle à l'embauche de la part du dirigeant "aventurier" est liée à une crainte psychologique et un souci de gestion. La peur du licenciement exprimée par ce type de chef d'entreprise est souvent fondée sur des mauvaises expériences du passé (exemple : un conflit de licenciement, une situation de malaise psychologique à la suite d'un licenciement, ...). Par conséquent, ces dirigeants ont peur du licenciement même au-delà des contraintes institutionnelles et financières [2]. Cet obstacle (ou plutôt ce pseudo-obstacle) est cité par quasiment tous les chefs d'entreprises de cette catégorie (sept fois cité, voir le tableau n° 20). Pour eux, un employé qu'on ne peut pas licencier facilement représente une menace - par son coût - pour l'entreprise et donc pour l'emploi des autres : **"une personne embauchée définitivement fait courir des risques à l'ensemble du personnel"**. La crainte de ne pas pouvoir garder la nouvelle recrue et d'être obligé de le licencier ultérieurement est due principalement au manque d'outils stratégiques pour faire un minimum de gestion prévisionnelle de l'emploi. Puisque l'embauche se fait, suite à l'augmentation de volume d'activité sans aucune préparation, le dirigeant vit le souci permanent d'un licenciement suite au renversement de la situation. Il semble que le problème réside plus dans l'absence de prédiction de l'activité à venir que dans **"l'absence de liberté de licenciement"** [3]. Tout se passe comme si la **"liberté de licenciement"** permettait au chef d'entreprise de commettre des erreurs de gestion (exemple : embauche) sans mettre en

---

1 D'après le tableau n° 23, 86 % des entreprises de ce groupe appartiennent au secteur du textile.

2 Nous avons pu observé que la peur du licenciement n'est souvent pas basée sur une connaissance objective des textes juridiques.

3 Cette formule (l'absence de liberté de licenciement) a souvent été citée par les dirigeants de ce type. Il ne signifie pas que les chefs d'entreprises manquent de liberté de licenciement. Au contraire, le cas des entreprises qui embauchent et licencient d'une façon systématique et répétitive (dans certaines entreprises de prestation de service employant essentiellement du personnel sans objectif de carrière, c'est une démarche bien intégrée dans la politique de R.H.) montre que cette liberté existe vraiment. La formule citée par les dirigeants reflète certaines contraintes institutionnelles et financières concernant le licenciement.

péril son entreprise. Par conséquent, faute de mesurer l'avenir, il fait plutôt des projections préventives. Il s'agit d'un mécanisme de défense bien connu en psychologie qui permet de se libérer (ou de se préserver) de ses sentiments de culpabilité (faute de pouvoir mesurer l'avenir) en projetant le blâme sur un objet externe (les difficultés de licenciement).

L'exemple ci-dessous tiré des déclarations d'un de ces dirigeants est très significatif au sujet de ce mécanisme défensif de projection et de perception subjective qui en découle. Il s'agit d'un conflit de licenciement survenu suite à une plainte portée par la personne licenciée. La plainte concernait l'établissement d'un contrat de travail à durée déterminée. Selon l'inspecteur de travail, il s'agissait d'une faute grave car le C.D.D. était rédigé cinq jours après l'embauche de la personne en question, alors qu'un tel contrat ne peut être rédigé que dans les deux jours qui suivent le recrutement. Ce délai passé, l'embauche est considérée comme une embauche à durée indéterminée, et donc ledit contrat n'est plus valable. Le dirigeant a donc été obligé d'indemniser son employé. Il a raconté ce souvenir comme une preuve de sa perception du licenciement en tant qu'un obstacle à l'embauche. D'après lui, **"à chaque licenciement les gens cherchent à trouver un vice afin de faire payer leur chef d'une somme énorme"**. Il est évident que le conflit de licenciement, dans ce cas précis, a eu lieu à cause d'une erreur de gestion de la part du dirigeant. Mais, il préfère projeter la faute sur la législation concernant le licenciement plutôt que d'avouer son manque de connaissance en matière de réglementation d'embauche.

En ce qui concerne le "manque de qualifications sur le marché du travail", nous avons déjà avancé, dans le chapitre précédent, qu'il s'agit d'un vrai défi pour les PME. Chez les entreprises de cette catégorie le problème trouve une ampleur plus grande car les secteurs dans lesquels ces entreprises se trouvent (exemple : textile) reconnaissent des reconversions technologiques très rapide. Par conséquent, les qualifications adaptées aux nouvelles technologies sont très rares à trouver. Les dirigeants affirment même que les personnes sortant de certains centres de formation sont déjà dépassées dans leur qualification technique. Malgré l'existence objective de cet obstacle, les PME pourraient limiter considérablement son impact en intervenant sur deux aspects importants de leur gestion de l'emploi.

1. Les techniques de recrutement et les moyens de sélection utilisés.

2. La formation et l'intégration de nouvelles recrues.

1. Nous pensons que les PME, même avec leurs moyens financiers limités, peuvent améliorer d'une façon très sensible la qualité de leurs recrutements en jouant sur trois points essentiels :

- Premièrement, les PME doivent diversifier leurs modalités d'approche de recherche de candidature. Elles peuvent faire apparaître des annonces dans les journaux comme moyen de base et exploiter simultanément les nombreuses autres sources mises à leur disposition comme par exemple les contacts directs dans les écoles et les centres de formation, la relation interprofessionnelle, l'ANPE, ou éventuellement, l'utilisation d'un consultant extérieur pour leur montrer la méthode, et puis recruter seul ou avec son aide légère et ponctuelle pour assurer le choix.

- Les PME peuvent aussi améliorer la qualité de leurs annonces et des informations communiquées (postes mieux définis, plus clairs, indications plus objectives et plus complètes, ...). Les annonces doivent être conçues comme un véhicule de l'image avec un objectif de communication évident. Les PME doivent mettre en avant, dans leurs annonces, leurs atouts face aux grandes entreprises (exemple : autonomie de décision, possibilité de piloter soi même sa carrière, ...).

- Le troisième point concerne la sélection des candidats. Les moyens de sélection les plus fréquemment utilisés sont les interviews. Certaines PME (de taille supérieure) utilisent les tests de sélection dont la majorité date des années quarante ou cinquante. Quelques nouveaux tests sont apparus ces dix dernières années (questionnaires de personnalité notamment), certains avec l'utilisation du micro-ordinateur pour la passation et la correction. La plupart de ces tests sont utilisés par les cabinets de recrutement et les grosses entreprises. Par ailleurs, les tests de validité pour mesurer l'efficacité des techniques de recrutement et améliorer leur performance n'existent pratiquement pas dans les PME. L'utilisation de tels tests ne demande par beaucoup d'efforts humains ou financiers. Malheureusement, très peu de PME conservent ses documents et ses formulaires de sélection qui constituent une base solide pour trouver le type d'interview et d'information pouvant déceler au mieux les performances des candidats.

En observant ce manque de créativité dans les techniques de recrutement de la part des dirigeants de cette catégorie, et ajoutant à cela l'insuffisance d'une surface financière leur permettant de recourir à d'autres modes de recrutement plus élaborés et d'offrir des salaires plus convenables, il serait encore moins surprenant de voir les dirigeants ayant du mal à dénicher les qualifications dont ils ont besoin.

2. Le deuxième point faible des PME concerne la forme d'intégration et la formation qu'elles offrent aux nouvelles recrues. Puisque ces dirigeants n'arrivent guère à trouver des compétences nécessaires à leur entreprise, ils vivent des problèmes permanents de formation et d'intégration en embauchant des gens moins qualifiés ou même des apprentis. Ici le souci majeur des chefs d'entreprise est d'arriver à bien intégrer et former les gens de manière à ce qu'ils soient aussitôt opérationnels et rentables : **"l'embauche correspond à un besoin et un investissement. C'est un risque à prendre. D'abord, trouver des gens compétents, et dans un deuxième temps, arriver à les responsabiliser". "Remplacer temporairement du personnel administratif reste beaucoup plus aisé que du personnel de production, où une longue formation technique est nécessaire". "Il est possible de trouver des apprentis à former, mais la formation est peu efficace et très lente, et une fois formés, ils partent. Il est aussi difficile de travailler avec des techniciens compétents car ils réclament beaucoup d'avantages sans lesquels ils sont démotivés, d'où une baisse de rentabilité".** Ces phrases citées par les dirigeants aventuriers montrent bien leur souci en matière de formation et d'intégration des nouvelles recrues. Ceci est dû essentiellement à l'ambiguïté dans la définition des tâches et l'organisation du travail. Dans certaines PME, on demande un travail artisanal et soigneusement fait, mais l'ouvrier qualifié n'a ni le statut ni le salaire payé en conséquence. Dans d'autres entreprises, on exige de l'ouvrier spécialisé qu'il vive à la fois les conditions de la tâche répétitive et qu'il conserve les qualités de l'artisanat de métier (cela est vrai pour les autres échelons de l'entreprise : les employés, les cadres, ...).

Les deux points faibles déjà cités sont accentués par le sous-développement de la gestion du personnel dans ces PME et la sous-formation de la plupart des dirigeants de cette catégorie concernant la gestion des effectifs [1]. Il faut ajouter à cela le manque de temps qui empêche ces dirigeants de mettre en oeuvre une vraie stratégie d'emploi. Ces

---

[1] Parmi ces chefs d'entreprises, 86 % s'occupent eux-mêmes de la gestion du personnel (si jamais elle existe !!), dont 9 % donnent une certaine délégation de responsabilité (pas toujours accompagnée par une délégation du pouvoir). Dans 14 % des cas, c'est un des cadres qui s'en occupe (responsable commercial, administratif ou technique).

chefs d'entreprise, ayant presque tous une formation technique précise, préfèrent s'occuper davantage des prérogatives techniques et commerciales et sont complètement absorbés par les activités opérationnelles.

Un dernier frein à l'embauche mentionné par ces dirigeants est relatif aux charges sociales qui constituent en effet un facteur défavorable incontestable. L'insuffisance de rentabilité pour assurer la croissance de l'entreprise sensibilise encore plus le dirigeant sur cet obstacle.

Pour les chefs d'entreprise "aventuriers", les seuils sociaux ne représentent pas de vrais obstacles (voir le tableau n° 20) car l'embauche est liée à l'anticipation de marges bénéficiaires et donc à la valeur ajoutée subjectivement perçue. Cependant, ce qui lui fait peur c'est la dégradation du marché et la baisse de la demande qui l'obligeraient à licencier. Le fait que toutes les entreprises de ce groupe ont déjà dépassé la barre de dix salariés et que 43 % d'entre elles ont franchi le seuil de cinquante (voir le tableau n° 11) joue aussi un rôle dans la non perception des effets de seuils en tant que frein à l'embauche.

Les dirigeants "aventuriers" sont ceux qui font appel systématiquement, dans les périodes de surcharge, aux travaux d'intérim, aux contrats à durées déterminées, et à la sous-traitance (voir le tableau n° 14). Ce genre de pratiques de la part des dirigeants de cette catégorie peut être expliqué par l'absence d'une politique d'embauche précise et planifiée d'un côté, et la peur de licenciement de l'autre côté : **"J'embauche quand tout est au maxi, mais avant, j'utilise tous les autres moyens : heures supplémentaires, sous-traitance, CDD, etc...". "Il faut que l'embauche soit liée à une augmentation certaine de l'activité."** Ces deux phrases résument à elles seules tout le comportement d'embauche des dirigeants "aventuriers".

III - Le troisième type de dirigeant, dont le comportement est catégorisé ici, est un "conservateur". Nous allons étudier ci-dessous ses traits personnels et professionnels ainsi que son attitude face à l'emploi.

* <u>Traits personnels et professionnels</u> : Ce dirigeant est surnommé "conservateur" en raison de sa volonté de ne pas dépasser certains seuils sociaux et de maintenir une stabilité des effectifs. Il a donc une stratégie du développement de l'entreprise limité à un

certain niveau et une stratégie de la non embauche au-delà de certains seuils d'effectif. Pour ce type de dirigeant le social représente un énorme problème dans l'entreprise: **"une entreprise n'est pas faite pour faire du social mais du bénéfice"**. A ses yeux, la législation est trop stricte et limitative pour les PME : **"on ne peut être compétitif et faire du social"**. Ces chefs d'entreprise préfèrent la rentabilité économique à la croissance, et le maintien de la situation acquise semble être son objectif principal [1]. Sa gestion interne est caractérisée par une faible délégation du pouvoir. On remarque souvent chez ces dirigeants une gestion de type très paternaliste, privilégiant la discussion d'"**homme à homme**", refusant tout dialogue avec des syndicats institutionnalisés et extérieurs à l'entreprises (voir le tableau n° 15).

* <u>Caractéristiques de l'entreprise</u> : Ces entreprises représentent 23 % de l'ensemble de notre échantillon. Leur croissance semble être freinée mais, par contre, leur rentabilité paraît excellente [2] (la volonté du dirigeant y est pour quelque chose). Le niveau d'investissement reste relativement modeste et ne s'accompagne pas d'un endettement élevé. La pérennité de ces entreprises repose souvent sur une bonne image de marque, une qualité de produits assez constante et une clientèle très stable. Une caractéristique commune à l'ensemble de ces entreprises est la stabilité des effectifs [3]. Cette stabilité est évidemment très cohérente avec l'attitude générale de la direction qui ne recherche pas une croissance forte. Mais, elle correspond aussi à la volonté délibérée du dirigeant de ne pas accroître le nombre de salariés. Les problèmes d'absentéisme y sont souvent aigus (surtout dans les entreprises de taille supérieure) et le travail intérimaire s'insère mal dans une telle structure (voir le tableau n° 14). Nous verrons les raisons plus loin.

* <u>Le comportement du dirigeant en matière d'emploi</u> : Le comportement d'embauche du dirigeant "conservateur" est fonction d'une perception particulière de seuils sociaux qui ne correspond pas forcément à des seuils institutionnels : **"l'organisation actuelle n'est pas valable au-dessus de quinze personnes, elle manque de souplesse et de flexibilité"**. Comme ce qui a déjà été avancé à plusieurs reprises dans les pages précédentes, cette perception des seuils varie en fonction des caractéristiques des décideurs, de la dimension atteinte, de la conduite de gestion, ... La législation , bien qu'elle fasse partie des connaissances de tels dirigeants, ne les mets pas à l'abri des

---

1 Le tableau n° 16 nous indique que l'objectif principal de ce dirigeant est la rentabilité plutôt que la croissance.

2 Voir les tableaux n° 17 et 22.

3 Le tableau n° 12 nous révèle seulement un seul cas de diminution d'effectif parmi les huit cas observés. Par contre, 50 % de ces entreprises ont gardé un effectif stable pendant les cinq dernières années.

confusions. Celles-ci, à priori, peuvent les amener à prendre des positions défavorables à l'embauche au-delà de toute réalité [1].

Les trois facteurs défavorables à l'embauche les plus cités par ces chefs d'entreprise sont les suivants : le **passage d'un seuil**, les **charges sociales** et les **risques des problèmes syndicaux** (voir le tableau n° 20). Comme nous l'avons déjà noté auparavant, les charges sociales constituent un vrai facteur de blocage et sa diminution représente une des revendications majeures du patronat français. C'est un facteur de dissuasion et son allégement a un effet direct sur la compétitivité des PME face aux concurrents étrangers [2].

Le passage d'un seuil est source d'inquiétude chez le dirigeant "conservateur", même s'il est ressenti comme une nécessité à court terme. Selon un de ces dirigeants : **"dépasser les dix personnes est un gros problème car cela va entraîner un alourdissement des charges et des opérations administratives"**. Ceci est d'autant plus vrai quand la conjoncture est défavorable et le marché se rétrécit. Mais, dans un marché en pleine expansion, le fait de se retrancher derrière les contraintes de la législation sociale pourrait parfois cacher une réalité plus viscérale, à savoir, la peur de perdre le pouvoir et le contrôle à l'intérieur de l'entreprise (protectionnisme). Nous savons qu'au-delà d'une certaine dimension, l'entreprise doit modifier :

- les conditions et les contenus de travail : réorganisation des tâches et des responsabilités, amélioration des conditions de vie au travail , modification structurelle, ...

- les communications internes : enrichissement de communications interpersonnelles et des canaux d'information, C.E., réunions d'expression et de réflexion stratégique, ...

- les techniques de participation à la gestion : répartitions et délégations multiples de pouvoir, constitution d'un état majeur, ...

---

1 Dans un cas observé, le dirigeant confondait les délégués du personnel avec les représentants syndicaux au-delà de dix personnes. Et dans plusieurs cas les dirigeants confondaient le seuil de dix et de cinquante personnes.

2 Surtout face aux anglais et aux allemands qui bénéficient des charges moins élevées.

Toutes ces modifications à réaliser ne sont pas tâche facile pour un dirigeant dit traditionaliste et pourraient le dissuader d'augmenter le nombre de ses salariés. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas du dirigeant d'une holding de quatre entreprises, très dynamique, tourné vers l'avenir, mais qui ne veut pas franchir le seuil de cinquante salariés par entreprise. C'est pourquoi il a constitué une holding [1] qui lui permet d'éviter les seuils d'effectifs (cinquante personnes maximum par entreprise) et d'effectuer un meilleur contrôle de ses sociétés : **"Je constitue une sorte de tour de contrôle. Il faut savoir diviser pour régner"**, disait-il. Il gère quatre vingt dix personnes à la tête de sa holding et il s'occupe de tout (gestion courante, production, finance, gestion du personnel y compris le recrutement). Il veut absolument rester le maître de son empire. Il a même du mal à se décider à recruter un adjoint malgré un besoin sensible et son âge élevé (soixantaine). Il a peur de la dégradation du climat social à l'arrivée d'un C.E. C'est pour cette raison qu'il préfère acheter une autre petite entreprise et l'intégrer dans la holding plutôt que franchir la barre de cinquante personnes par entreprise.

Un autre frein à l'embauche cité par ce type de dirigeant concerne les risques de problèmes syndicaux. Ce facteur n'est pas dissociable du facteur précédent puisqu'il reflète d'une certaine manière les soucis des dirigeants à franchir certains seuils d'effectif. En d'autres termes, le passage d'un seuil pourrait se résumer comme ce qui suit aux yeux des dirigeants "conservateurs" :
dépasser le seuil de dix ou de cinquante ---> délégués du personnel ou comité d'entreprise ---> syndicat ---> charges supplémentaires et conflits.

Les travaux intérimaires n'intéressent pas du tout le dirigeant conservateur (voir le tableau 14). Il préfère recourir aux mesures complémentaires à l'embauche (exemple : augmentation de qualification du personnel, ou modernisation des outils de production) plutôt que de recourir à l'embauche même de façon précaire (exemple : intérim, C.D.D., travail à mi-temps).

IV - L'"entrepreneur" est le surnom attribué au quatrième type de dirigeant dont nous verrons les traits caractéristiques ci-dessous.

* <u>Les traits personnels et professionnels</u> : Le dirigeant "entrepreneur" a une stratégie d'entreprise et donc une stratégie d'embauche plus ou moins précise : **"à la constitution**

[1] Il s'agit d'une SARL de vingt huit salariés spécialisée dans la fabrication et l'affinage des fromages. Cette entreprise est à la tête d'une holding constituée de trois autres entreprises (S.A.).

de la société, une étude a été réalisée par des experts qui ont déterminé les effectifs souhaitables ainsi que l'évolution prévisible à moyen terme". Ces dirigeants sont familiarisés avec l'approche marché-produit et rentabilité-financement, mais ils trouvent cependant des limites à ne pas intégrer le paramètre emploi-ressources humaines dans leur stratégie globale. C'est la raison pour laquelle ils rencontrent un manque d'initiatives chez le personnel et une faible participation à la vie de la société. Comme nous disait un de ces dirigeants à propos de son personnel, **"leur présence aux réunions est très passive".** Ce groupe de dirigeants est constitué d'hommes dynamiques, omniprésents dans leur entreprise, qui accordent la priorité au développement de l'entreprise, mais qui ont toujours comme souci la rentabilité pour assumer la croissance de la société (voir le tableau n° 16). Au niveau de la conduite de gestion, on note un certain degré de paternalisme de la part de ces chefs d'entreprises (voir le tableau n° 15). Ces dirigeants recherchent systématiquement une diversification de leurs activités en essayant de mettre au point des produits nouveaux et de changer assez souvent et rapidement de type de marché. Leur connaissance générale des techniques modernes de gestion et leur compétence professionnelle concernant les techniques de production et de commercialisation permettent aux "entrepreneurs" d'avoir la capacité de s'adapter à des situations même difficiles.

• Caractéristiques de l'entreprise : Ce groupe d'entreprises est constitué par des sociétés connaissant en général une forte croissance et une rentabilité satisfaisante mais parfois insuffisante. Elles sont dirigées de façon dynamique et assez agressive. Un des atouts de ce type d'entreprise réside dans l'aptitude à répondre très rapidement à des commandes urgentes, quitte à sous-traiter une partie de la production excédentaire à d'autres petites entreprises de type analogue. Cette diversité potentielle et souvent effective repose sur la constitution d'un parc de machines, la maîtrise de techniques et la présence permanente d'un noyau d'ouvriers qualifiés. Le tableau n° 14 révèle que, l'augmentation de qualification du personnel, la modernisation des équipements, et la sous-traitance sont des pratiques courantes dans ces entreprises. Bien évidemment, ces mesures, une fois adoptées, augmentent considérablement la flexibilité de l'entreprise.

• Le comportement du dirigeant en matière d'emploi : Ce chef d'entreprise perçoit la variable emploi comme une contrainte à considérer dans la stratégie industrielle, mais elle est subie sans être gérée activement. Une telle attitude ne le met pas à l'abri d'une inadéquation entre besoins et ressources en matière d'emploi. Dans ces conditions, la gestion du personnel ne semble pas avoir d'autres intérêts que d'augmenter la

productivité, un objectif dont les conséquence sociales sont subies et non pas gérées. La gestion des hommes devient donc plus individuelle que collective, allant des entretiens dans les bureaux à la communication de passage à travers les ateliers. Il s'agit de relations diffuses, plus ou moins matemantes selon la place hiérarchique (P. Louart, 1990, page 22) [1].

Les principaux freins à l'embauche avancés par ces dirigeants sont, mises à part les **charges sociales** qui représentent l'obstacle le plus souvent cité [2], **la réglementation contraignante et lourde liée au secteur d'activité, et le manque de la qualification recherchée sur le marché du travail.** Ces deux facteurs ont leur origine dans les branches d'activité dans lesquelles ces entreprises se trouvent. En effet, parmi les neuf entreprises de cette catégorie, trois appartiennent au secteur agro-alimentaire, trois sont dans le secteur du textile, une se trouve dans la branche d'informatique, une dans le transport et la dernière est une entreprise de conseil en gestion. La difficulté à dénicher des compétences spécifiques touchent plutôt les entreprises du secteur textile, informatique et conseil en gestion [3]. Par ailleurs, les problèmes de réglementation lourde liée au secteur d'activité concernent les entreprises qui se trouvent sur le secteur d'agro-alimentation et de transport. Ces entreprises se voient pénalisées par les réglementations européennes et nationales face à leurs concurrents étrangers [4]. Nous pensons que ce dernier facteur, malgré son impact sur la compétitivité des PME, ne constitue pas un obstacle directe à l'embauche (tous les entrepreneurs qui ont cité cet obstacle ont augmenté leurs effectifs sans aucun problème).

Parmi toutes les mesures complémentaires et de substitution à l'embauche, le dirigeant "entrepreneur" penchent vers l'augmentation de qualification du personnel, la modernisation technologique et la sous-traitance. Cette attitude est très compatible avec la volonté du chef d'entreprise d'élaborer une stratégie de diversification permanente et son souci de flexibilité et d'adaptabilité. Le recours aux différentes formes dites flexibles

---

1 P. Louart (1990), "Les dirigeants d'entreprises et leur logique sociale". Cahier de Recherche, IAE de Lille.

2 D'après le tableau n° 20, 78 % des dirigeants du quatrième type ont cité les charges sociales comme un frein à l'embauche.

3 Ce frein a été longuement évoqué dans les pages 164-168.

4 Par exemple, selon les transporteurs, la disparité existante entre les différentes réglementations européennes pénalisent les transporteurs français (notamment vis-à-vis des belges). Chez les entreprises agro-alimentaires, ce sont les accords européens qui sont mis en cause. Sans vouloir nous engager dans une discussion pour voir si les revendications de ces "entrepreneurs" sont bien fondées ou non, nous précisons seulement que, dans l'hypothèse même d'incompatibilité de certains éléments réglementaires et donc la nécessité d'une réforme, ces règles sont conçues compte tenu des intérêts parfois contradictoires de tous les partis concernés.

de l'emploi (exemple : intérim, CDD, stagiaire, heures supplémentaires, ...) n'est pas non plus écarté par ce type de dirigeant.

V - Le "stratège" est le cinquième type de dirigeant. Bien que dans notre étude les informations recueillies sur ce type de chef d'entreprise ne soient pas issues d'une multitude de cas observés [1], nous allons essayer d'évoquer, ci-dessous, les traits distinctifs de cette classe de dirigeant.

* Caractéristiques personnelles et professionnelles : Le dirigeant du cinquième type est celui qui est le plus compétent pour élaborer une stratégie socio-économique adaptée à son entreprise et à son environnement. Ce type de dirigeant est souvent un spécialiste ayant une formation technique, sensible aux enseignements de gestion des entreprises. Il pratique une conduite de gestion qu'on peut qualifier de démocratique et moderne (voir le tableau n° 15). Les délégations sont multiples, les réunions fréquentes et la communication interpersonnelle s'effectue à plusieurs niveaux (exemple : la voie hiérarchique, les réunions interdépartementales de réflexion stratégique, les réunions d'expression, ...). La représentation du personnel, le C.E. et même les syndicats ne sont souvent pas perçus en tant que contraintes à surmonter, mais comme nous l'avons déjà signalé à propos de ce type de conduite de gestion des effectifs, le dirigeant fait souvent le premier pas avant même que la législation les exige. Son objectif principal : l'innovation à tous les niveaux (social, technologique, économique, ..., voir le tableau n° 16).

* Caractéristiques de l'entreprise : Entreprise dynamique et souple, croissance forte (tableau n° 17) et rentabilité satisfaisante (table n° 22). Le climat de travail est en général bon et ouvert à une gestion du type participatif. Il favorise un certain niveau d'initiative et d'adhésion aux objectifs de l'entreprise. Les grèves y sont exceptionnelles, la pratique de la négociation y est par contre systématique.

* L'attitude du dirigeant à l'égard de l'emploi : Ce chef d'entreprise s'efforce de gérer l'emploi comme une variable stratégique au même titre que les variables marché-produit, rentabilité-financement, ... Pour ce dirigeant l'emploi constitue certes, une contrainte, mais également une ressource susceptible de valorisation comme la technologie, les brevets, les surplus financiers, ... **"La pratique sociale ne doit pas être le résultat de**

[1] Parmi les trente quatre cas observés, seulement un seul correspond à cette catégorie de dirigeant.

textes législatifs ou réglementaires, mais le fruit d'une volonté motivée et cohérente", dit le stratège qui sait très bien qu'il ne suffit pas de porter attention seulement aux conséquences sociales des décisions stratégiques car elles ne sont pas toujours socialement surmontables; Cela conduit - au-delà d'un examen de la faisabilité sociale des hypothèses industrielles - à concevoir une stratégie de l'entreprise qui prenne réellement en compte la variable emploi-ressources humaines, dès la conception même de la stratégie globale, avec les autres variables stratégiques.

Pour ce dirigeant, le vrai obstacle à l'embauche (toujours hormis les charges sociales) se trouve au niveau psychologique (voir le tableau n° 20). D'après lui, c'est la peur de perdre le pouvoir au sein de l'entreprise et d'être obligé de modifier la structure existante qui empêchent les dirigeants, dans la plupart des cas, d'augmenter leurs effectifs. Il faut, selon ce chef d'entreprise, surmonter, avant tout autre chose, les contraintes qui existent en nous même et nous donner la volonté d'aller de l'avant, et par conséquent d'embaucher si c'est nécessaire, "car **toute décision d'embauche est aversive"**, nous dit-il. C'est surtout ce genre d'autocritiques qui permettent au dirigeant-stratège d'être mieux préparé dans les moments difficiles.

Bien qu'il approuve le recours à toute sorte de formes dites précaires (ou flexibles) de l'emploi, il a un certain penchant pour la sous-traitance et surtout l'augmentation de qualification du personnel (voir le tableau n° 14).

Le tableau n° 25 (pages 247-248) résume sommairement l'essentiel de ce que représente notre analyse typologique. Les cinq types de dirigeants déjà décrits sont classés, dans ce tableau, selon leurs traits personnels, leurs traits professionnels, les caractéristiques de leur entreprise, leur vécu social, les principaux freins cités par eux-mêmes, leurs objectifs, et finalement leur comportement d'embauche. Nous allons voir dans les pages suivantes d'autres conclusions tirées de cette analyse typologique.

SECTION 6

Conclusion

Nous avons vu dans les deux derniers chapitres que l'attitude du dirigeant face à l'embauche et son comportement à l'égard de l'emploi sont déterminés par une foule de facteurs subjectifs et objectifs. Les facteurs subjectifs qui conditionnent des attitudes spécifiques face à l'embauche sont par exemple, la personnalité du dirigeant, ses valeurs, ses croyances, ses besoins et désirs, ses attentes, ses états d'esprit et ses préférences. Parmi les facteurs objectifs qui déterminent le comportement du dirigeant à l'égard de l'emploi on peut distinguer trois catégories de variables :

1. les caractéristiques de l'entreprise : sa structure sociale, sa taille, sa maturité, la disponibilité de ressources (humaines, financières, technologiques, ...)...

2. les caractéristiques de l'environnement : la conjoncture, les caractéristiques du secteur d'activité, la législation sociale, la structure du marché du travail, ...

3. Le profil du dirigeant : son âge, sa formation, ses compétences, son style de gestion, ...

De plus, nous avons découvert dans ce chapitre que les facteurs subjectifs déjà cités et certains facteurs objectifs, comme la complexité de l'environnement, les limites dans les capacités cognitives et motivationnelles du dirigeant, les contraintes temporelles et le manque d'informations complètes et pertinentes, ... influencent et déforment la perception du chef d'entreprise des facteurs défavorables à l'embauche. Ce qui fait que cette perception est parfois en décalage avec la réalité concrète.

L'examen des cas étudiés dans le cadre de notre enquête auprès des dirigeants de PME nous a permis de procéder à une analyse typologique portée sur le comportement d'embauche des dirigeants, et d'en dégager quelques conclusions :

1. Les dirigeants "suicidaires" sont ceux qui, par définition, sont peu dynamiques et n'ont pas, par conséquent, de tendance à accroître leurs effectifs globaux.

2. Les dirigeants "entrepreneurs" et "stratèges" ont montré une nette tendance à augmenter le nombre de leurs effectifs.

3. Parmi les dirigeants "aventuriers", ceux qui ont une politique dynamique et qui se trouvent bien placés par rapport à des marchés en expansion ont évidemment tendance (malgré leur fragilité) à accroître le niveau des effectifs.

4. Enfin, les dirigeants "conservateurs" ont montré la volonté de ne pas dépasser certains seuils sociaux et de maintenir une stabilité des effectifs.

Il faut noter toutefois que la tendance à augmenter le nombre des effectifs peut être ralentie ou même freinée par :

1. Certains facteurs incontrôlables comme les charges sociales, la législation sociale, la mauvaise conjoncture, le marché en régression, le manque de qualifications recherchées sur le marché du travail.

2. Le recours aux mesures complémentaires et de substitution à l'embauche :
   - l'augmentation des horaires de travail ou l'intensification du travail,
   - les investissements de modernisation de l'équipement,
   - la sous-traitance,
   - l'augmentation de qualification du personnel et le développement de la polyvalence et de la mobilité interne.

3. La volonté systématique de limiter les établissements (surtout de la part des dirigeants "suicidaires" et "conservateurs").

4. La crainte ou le refus d'avoir à affronter les difficultés que représentent un licenciement (notamment de la part des dirigeants aventuriers).

Le recours à des formes d'emploi précaires (ou flexibles) ne peut être interprété seulement comme une réponse de l'entreprise à des contraintes économiques qui lui sont extérieures. Une évolution irrégulière des ventes de l'entreprise due, par exemple, à des fluctuations conjoncturelles ou à des marchés incertains n'explique pas, à elle seule, la recherche d'une nouvelle souplesse en matière d'emploi. Inversement, un marché stable n'induit pas l'absence de recours à ces formes dites flexibles d'emploi. La recherche de la flexibilité d'emploi est stimulée et déterminée par de multiples facteurs qui dépassent les seules contraintes économiques. Certains de ces facteurs sont mentionnés ci-dessous :

1. L'évolution de la législation du travail : Les contraintes réglementaires posées par l'état peuvent stimuler les dirigeants des PME à recourir aux formes flexibles d'emploi. L'évolution de la législation sociale pourrait conditionner aussi le type de recours effectués de la part du dirigeant. Par exemple, l'allégement fiscal et les facilités administratives proposés par l'Etat pour l'embauche des stagiaires (contrat de formation) peuvent amener le dirigeant à privilégier cette mesure aux embauches à durée déterminée ou à temps partiel.

2. La structure du marché du travail : La répartition des qualifications recherchées, le nombre de chômeurs, ... sur le marché du travail imposent des contraintes à la prise de décision des dirigeants à l'égard de l'emploi. Ainsi, à défaut de trouver une qualification spécifique à embaucher, le dirigeant d'une petite entreprise peut décider de recourir à la sous-traitance [1]. Beaucoup de PME, incapable (matériellement ou financièrement) de dénicher les compétences dont elles ont besoin, font appel aux cabinets de recrutement ou à d'autres consultants "chasseurs de têtes".

3. La nature du poste à occuper : Il est vrai que les travaux de manutention et les tâches de secrétariat sont ceux qui peuvent être le plus facilement confiés à des travailleurs éphémères. Par contre, les postes qualifiés surtout s'ils s'appliquent à des tâches de durée assez longue, ne peuvent guère être confiés qu'à des travailleurs permanents dans l'entreprise en ayant recours à l'intensification du travail et à la polyvalence.

4. La structure organisationnelle : La taille de l'entreprise, l'intensité capitalistique, ... pourraient déterminer la forme de recours aux mesures flexibles. Les contraintes

---

[1] Voir le cas n° 4 étudié en page 226.

techniques imposées par une forte intensité capitalistique amèneraient donc les dirigeants des PME à maintenir dans l'entreprise une proportion forte de travailleurs permanents, à se soucier de la qualification de ces travailleurs par un processus d'apprentissage et de formation souvent interne à l'entreprise, à n'avoir recours aux travaux intérimaires que très exceptionnellement pour répondre à un besoin de dépannage ; mais, par contre, à accorder une attention particulière et soutenue à l'intensité du travail (exemple : heures supplémentaires, ...) et à la polyvalence.

5. Le style de management du dirigeant et ses préférences : Nous avons vu à travers notre typologie de comportement des dirigeants que la personnalité du chef d'entreprise, ses préférences, son style de gestion, ... déterminent son comportement en matière d'emploi et donc son recours aux formes flexibles d'emploi [1].

Pour conclure, nous pensons, comme J. et N. Gadrey (1991) [2], que les différentes configurations de flexibilité en matière d'emploi dans une organisation représentent l'état de l'arbitrage entre les différentes solutions à la disposition de cette organisation à un moment donné. Ces configurations évoluent et se modifient sans cesse au fur et à mesure que les politiques internes et les rapports avec l'environnement externe se transforment.

---

[1] Par exemple les dirigeants du premier type préféreraient les heures supplémentaires, contrairement aux dirigeants aventuriers qui, eux, ont souvent recours à toute sorte de mesures flexibles, ou encore, aux dirigeants conservateus qui préféreraient l'augmentation de la qualification du personnel et la polyvalence aux CDD et aux intérimaires (les raisons sont déjà évoquées).

[2] Jean et Nicole Gadrey (1991), "La gestion des R.H. dans les services et le commerce". L'Harmattan.

TABLEAU 11

Type de dirigeant/taille de l'entreprise

	TAILLE			
TYPE DE DIRIGEANT	0-10	11-50	51-200	Total
Premier type	7 78 %	2 22 %	-	9
Deuxième type	-	4 57 %	3 43 %	7
Troisième type	5 62,5 %	2 25 %	1 12,5 %	8
Quatrième type	1 11 %	5 56 %	3 33 %	9
Cinquième type	1 100 %	-	-	1
Total	14 41 %	13 38 %	7 21 %	34 entreprises

TABLEAU 12

Type de dirigeant/variation d'effectif

	EFFECTIF			
TYPE DE DIRIGEANT	Hausse d'effectif	Baisse d'effectif	Stabilisation d'effectif	Total
Premier type	1 11 %	6 67 %	2 22 %	9
Deuxième type	1 14 %	2 29 %	4 57 %	7
Troisième type	3 37,5 %	1 12,5 %	4 50 %	8
Quatrième type	8 89 %	0	1 11 %	9
Cinquième type	1 100 %	0	0	1
Total	14 41 %	9 27 %	11 32 %	34 entreprises

TABLEAU 13

Type de dirigeant/type d'entreprise

	TYPE D'ENTREPRISE		
TYPE DE DIRIGEANT	Familiale	Non familiale	Total
Premier type	8 89 %	1 11 %	9
Deuxième type	4 57 %	3 43 %	7
Troisième type	2 25 %	6 75 %	8
Quatrième type	3 33 %	6 67 %	9
Cinquième type		1 100 %	1
Total	17 50 %	17 50 %	34 entreprises

TABLEAU 14

Recours aux mesures complémentaires ou de substitution à l'embauche cités par chaque type de dirigeant

	TYPE DE DIRIGEANT					
RECOURS CITES	1er type 9 ent.	2e type 7 ent.	3e type 8 ent.	4e type 9 ent.	5e type 1 ent.	Total
Hausse de qualification du personnel	2	2	5 62,5	6 67 %	1	16
Modernisation	-	4 57 %	3 37,5 %	5 55,5 %	-	12
Intérim	2	3 43 %	-	2	-	7
Sous-traitance	1	3 43 %	2	4 44 %	1	11
CDD	2	4 57 %	2	1	-	9
Stagiaire	-	2	3 37,5 %	2	-	7
Travail à mi-temps	2	-	1	-	-	3
Heures supplémentaires	6 67 %	1	-	3	-	10
Total	15	19	16	23	2	75 fois cités

TABLEAU 15

Conduite de gestion/type de dirigeant

	STYLE DE GESTION			
TYPE DE DIRIGEANT	Centralisé et rigide	Paternaliste et dynamique	Moderne et dynamique	Total
Premier type	9 100 %	-	-	9
Deuxième type	3 43 %	3 43 %	1 14 %	7
Troisième type	5 62,5 %	2 25 %	1 12,5 %	8
Quatrième type	2 22 %	4 4 %	3 33 %	9
Cinquième type	-	-	1	1
Total	19	9	6	34

TABLEAU 16

Types d'objectifs fixés/type de dirigeant

	TYPE DE DIRIGEANT					
OBJECTIFS FIXES	1er type	2e type	3e type	4e type	5e type	Total
Croissance	-	1	2	4 44 %	-	7
Rentabilité	2	-	1	1	-	4
Innovation et bonne ambiance	-	-	-	-	1	1
Survie	2	2	-	-	-	4
Rentabilité et croissance	-	2	3 38 %	4 44 %	-	9
Survie et rentabilité	5 56 %	1	1	-	-	7
Croissance et bonne ambiance	-	1	1	-	-	2
Total	9	7	8	9	1	34

TABLEAU 17

Croissance (évolution de C.A.) selon chaque type de dirigeant

	CROISSANCE				
TYPE DE DIRIGEANT	Hausse du CA > 10 %	Hausse du CA < 10 %	Stabilisation du CA	Baisse du CA	Total
Premier type	-	3 33 %	1 11 %	5 56 %	9
Deuxième type	-	5 71 %	2 29 %	-	7
Troisième type	3 37,5 %	3 37,5 %	2 25 %	-	8
Quatrième type	6 67 %	1 11 %	2 22 %	-	9
Cinquième type	1 100 %	-	-	-	1
Total	10	12	7	5	34

TABLEAU 18

Variation d'activité pendant les trois dernières années (volume vendu)/type de dirigeant

	ACTIVITE			
TYPE DE DIRIGEANT	Hausse d'activité	Baisse d'activité	Stabilisation d'activité	Total
Premier type	2 22 %	6 67 %	1	9
Deuxième type	4	3	-	7
Troisième type	7	-	1	8
Quatrième type	8	1	-	9
Cinquième type	1	-	-	1
Total	22	10	2	34

TABLEAU 19

Type de dirigeant/ancienneté de l'entreprise

	ANCIENNETE					
TYPE DE DIRIGEANT	≤ 5 ans	> 5 ≤ 20	> 20 ≤ 50	> 50 ans	Total	Sans réponse
Premier type	1	-	5	2	8	1
Deuxième type	-	3	2	1	6	1
Troisième type	3	3	-	1	7	1
Quatrième type	1	3	2	3	9	0
Cinquième type	1	-	-	-	-	-
Total	6	9	9	7	31	3

TABLEAU 20

Fréquence de citations des "freins à l'embauche" par chaque type de dirigeant

	TYPE DE DIRIGEANT						
FREINS A L'EMBAUCHE	1er type	2e type	3e type	4e type	5e type	Total	
Facteurs micro-économiques institutionnels :							90
- Charges sociales	7	4	6	7	1	25	
- L'augmentation des obligations administratives au-delà d'un certain seuil	6	1	8	2	-	17	
- Le manque de qualifications recherchées sur le marché du travail	2	4	3	4	-	13	
- Les difficultés de licenciement	2	7	1	2	-	12	
- La conjoncture défavorable et le marché en baisse	7	1	1	3	-	12	
- La législation lourde et les problèmes administratifs liés au secteur d'activité	3	-	3	4	-	10	
- Le manque d'aide gouvernementale	-	-	-	1	-	1	
Facteurs psychologiques :							12
- Les risques des problèmes syndicaux	1	-	4	-	-	5	
- Une prudence générale vis-à-vis de l'avenir	1	-	-	2	-	3	
- La peur des contraintes sociales (sans critères précis)	1	-	1	1	-	3	
- La perte du pouvoir et le changement structurel entraînés par l'embauche	-	-	-	-	1	1	
Facteurs de gestion :							11
- L'incapacité financière	2	-	-	3	-	5	
- Le coût et la durée des formations et adaptations requises	2	-	1	1	-	4	
- Le manque de motivation chez le personnel	-	-	1	1	-	2	
TOTAL	34	17	29	31	2	113	113

TABLEAU 21

Type de dirigeant/existence des prévisions (1 an)

	PREVISION			
TYPE DE DIRIGEANT	Oui	Non	Non déterminé	Total
Premier type		5 56 %	4 44 %	9
Deuxième type	5 71 %	-	2 29 %	7
Troisième type	4 50 %	1 12,5 %	3 37,5 %	8
Quatrième type	7 78 %	-	2 22 %	9
Cinquième type	1 100 %	-	-	1
Total	17	6	11	34

TABLEAU 22

Rentabilité perçue par type de dirigeant

	RENTABILITE			
TYPE DE DIRIGEANT	Rentabilité satisfaisante	Rentabilité non satisfaisante	Rentabilité moyenne	Total
Premier type	3 33 %	5 56 %	1 11 %	9
Deuxième type	6 86 %	-	1 14 %	7
Troisième type	6 75 %	-	2 25 %	8
Quatrième type	8 89 %	-	1 11 %	9
Cinquième type	1 100 %	-	-	1
Total	24	5	5	34

TABLEAU 23

Secteur d'activité/type de dirigeant

	TYPE DE DIRIGEANT					
SECTEUR D'ACTIVITE	1er type	2e type	3e type	4e type	5e type	Total
Agro-alimentaire	3	-	1	3	-	7
Textile	1	6	1	3	-	11
Conception et distribution de matériel d'informatique et de logiciel	-	1	2	1	-	4
Garage, mécanique	2	-	1	-	-	3
Bâtiment	1	-	-	-	-	1
Conseil en gestion et en informatique	-	-	1	1	1	3
Transport	1	-	1	1	-	3
Audiovisuel (production)	-	-	1	-	-	1
Fleuriste	1	-	-	-	-	1
Total	9	7	8	9	1	34 ent.

TABLEAU 24

Recours aux différents modes de recherche des futures recrues selon chaque type de dirigeant

	TYPE DE DIRIGEANT					
MODE DE RECRUTEMENT	1er type 9 ent.	2e type 7 ent.	3e type 8 ent.	4e type 9 ent.	5e type 1 ent.	Total
Annonce	3	2	2	3	-	10
Cabinet de recrutement	-	3	1	2	-	6
ANPE	1	2	1	2	-	6
Relations	1	2	4	3	1	11
Ecole, centre de formation	-	2	2	1	-	5
Total	5	11	10	11	1	38
Sans réponse	6	1	3	3	-	13
Réponse	3	6	5	6	1	21

TABLEAU 25

	1er type 9 entreprises	2e type 7 entreprises	3e type 8 entreprises	4e type 9 entreprises	5e type 1 entreprise
Caractéristiques personnelles	- Très conservateur - Personnalité rigide - Evite les risques - Age élevé (retraité) ou successeur non motivé - Pas de formation en gestion	- Un certain goût pour le risque - Pas très prévoyant mais débrouillard - Pas de vraie connaissance de gestion (sauf le strict nécessaire)	- Très conservateur - Très protectionniste - Une certaine connaissance en gestion	- Dynamique et omniprésent dans l'entreprise - Au courant des techniques modernes de gestion - Prévoyant et entrepreneur	- Très dynamique, très ouvert et souple - Un spécialiste ayant une formation technique très poussée et sensible aux normes de gestion
Caractéristiques professionnelles	- Pas la moindre stratégie - Pas de vision d'avenir - Aime la petite structure familiale - Evite le partage du pouvoir et la délégation - Refuse le développement - Très paternaliste, exerce un contrôle total - Vision négative de la vie sociale	- Une vision très limitée d'avenir - Prévision à court terme pour la production mais non pas pour l'emploi - Méfiance vis-à-vis de la législation et du licenciement - Conduite paternaliste mais assez dynamique	- Existence d'une stratégie de développement limitée - Peur de perdre le pouvoir - Faible délégation - Gestion paternaliste (parfois très centralisé et rigide) - Préfère la discussion d'homme à homme	- Existence d'une stratégie au niveau produit-marché et rentabilité-financement - Conduite moderne avec un certain degré de paternalisme - En recherche systématique de la diversification et de nouveaux marchés - Aptitude à répondre très rapidement aux commandes urgentes - Maîtrise les techniques modernes	- Existence d'une véritable stratégie socio-économique (avec l'intégration de variable social) - Ouvert à la gestion participative + multiples délégations - Conduite démocratique et moderne de gestion
Caractéristiques de l'entreprise	- Taille réduite, plutôt familiale, création ancienne - Très dépendante de son environnement - Faible innovation - Baisse d'activité - Fragilité financière - Technologie dépassée - Interférence forte entre le patrimoine de l'entreprise et celui de la famille - Croissance très faible	- Taille supérieure à la catégorie précédente - Rentabilité moyenne mais insuffisante pour assurer une croissance forte - Peu dynamique, besoin d'adaptation et de reconversion au niveau technologique et de formation du personnel - Inertie dans la production	- Structure rigide - Niveau d'investissement modeste - Pas d'endettement élevé - Bonne image de marque - Qualité de produit très stable - Clientèle stable - Rentabilité raisonnable, croissance parfois freinée	- Structure souple - Entreprise de taille supérieure - Rentabilité satisfaisante mais parfois insuffisante - Forte croissance - Technologie moderne - Qualification élevée des ouvriers	- Structure décentralisée, souple et dynamique - Croissance forte et rentabilité satisfaisante

TABLEAU 25 (suite)

	1er type 9 entreprises	2e type 7 entreprises	3e type 8 entreprises	4e type 9 entreprises	5e type 1 entreprise
vécu social	- Licenciement fréquent + départs volontaires - Pas de gestion de l'emploi - Mauvaise ambiance sociale - Peu de modifications dans l'organisation de travail et dans la qualification du personnel	- Pas de gestion du personnel - Le dirigeant s'en occupe lui-même - L'augmentation du personnel vécue comme une obligation - Intégration problématique - Méconnaissance des textes législatifs concernant la vie sociale de l'entreprise	- Les réglementations sociales très mal reçues - Refus de tout dialogue avec les syndicats - Absentéisme élevé - Stabilité des effectifs	- Un certain manque d'initiative chez le personnel (faible participation dans la vie sociale) - Gestion des hommes plus individuelle que collective - Ouvriers qualifiés - Le variable emploi-ressource humaine n'est pas considéré comme stratégique	- Bonne ambiance sociale - Participation des employés dans la conception et la mise en oeuvre stratégique - Grève exceptionnelle - Pratique de la négociation très fréquente
Principaux freins évoqués	1.Charges sociales 2.Conjoncture 3.Passage d'un seuil	- Difficulté de licenciement - Manque de la qualification recherchée sur le marché du travail - Charges sociales (pas de contrainte liée à l'effet de seuil)	1.Passage d'un seuil 2.charges sociales 3.Risque de problèmes syndicaux	1.Charges sociales 2.Manque de la qualification recherchée sur le marché 3.Législation lourde 4.Conjoncture défavorable	- Frein psychologique liée à la perte du pouvoir et aux modifications de la conduite de gestion et de la structure existante
Objectifs fixés	- Survie et bénéfice	- rentabilité pour assurer la croissance	- Préfère la rentabilité à la croissance - Maintien d'une rentabilité élevée et de la stabilité économique	- Priorité au développement - Souci de rentabilité pour assumer la croissance	- Innovation et bonne ambiance du travail
Comportement d'embauche	- Aucune stratégie d'embauche (stratégie d'évitement) - Techniques de recrutement très rudimentaires, démarche de recherche très simplifiée - Recours très fréquent aux heures supplémentaires	- Pas de stratégie d'embauche - Embauche en cas de besoin urgent - Techniques et démarches de recrutement très médiocres - Recours à toutes les formes précaires de l'emploi (CDD, intérim, stagiaire) et à la sous-traitance	- Existence d'une stratégie de non embauche après certains seuils - Préfère la modernisation et l'augmentation de la qualification du personnel à l'embauche des intérimaires ou CDD - Techniques de recrutement plus développées	- Existence d'une stratégie d'embauche bien définie - Recours à toutes les mesures : l'augmentation de qualification, la modernisation, la sous-traitance, les H.S. ... - Techniques de recrutement diversifiées	- Existence d'une stratégie d'embauche même à long terme - Recours à la sous-traitance et à l'augmentation de qualification du personnel

CHAPITRE IX

Conclusion

SYNTHESE GENERALE

SECTION 1

L'évolution épistémologique des sciences sociales et de l'étude du comportement

Les implications interdisciplinaires de notre sujet (la décision d'embauche) se sont reflétées à travers les chapitres précédents. Nous avons adopté des approches et emprunté des concepts en provenance des registres aussi étendus que possible dans la mesure où ils nous paraissaient s'adapter à notre propos. Toutefois, la psychologie est restée notre terrain privilégié. Nous pensons que la décision d'embauche est un phénomène multidimensionnel. Il est donc évident que, pour échapper à une tentative d'abstraction, l'étude managériale de ce phénomène soit menée à partir d'au moins deux cadres de référence : sociologique et psychologique [1].

Notre engagement dans un type de recherche dit qualitatif n'a jamais été une fin en soi. Loin de là, nous prétendons avec force que la dichotomisation entre les méthodes qualitatives et quantitatives n'est qu'une fausse tentative d'abstraction. L'expérience des recherches en sciences sociales nous a montré que l'empirisme abstrait des années 1980 dominé par l'usage des méthodes qualitatives n'a été que la suite logique de l'empirisme abstrait des années 1960-1970 fondé sur des méthodes quantitatives [2]. En fait, une méthode ne peut jamais être présentée dans l'abstrait car le choix d'une méthode englobe et reflète, à la fois, une variété de suppositions de base à l'égard du phénomène à étudier, une vision du monde à laquelle le chercheur adhère, et un type de questionnement auquel il faut trouver des techniques d'approche appropriées. Selon Burrell et Morgan (1979) [3], toute approche en sciences sociales est basée sur une série de suppositions concernant l'ontologie, la nature humaine, et l'épistémologie. Il importe donc d'examiner les relations fondamentales existantes entre méthode et théorie.

---

1 Voir la partie consacrée à la description de notre cadre méthodologique et conceptuel de recherche.

2 G. Morgan et L. Smircich (1980), "The case for qualitative research". Academy of Management Review, vol 5, n° 4, pages 491-500.

3 Burrell, G. et Morgan, G. (1979), "Sociological paradigms and organizational analysis". London, Heinemann Educational Books.

Par conséquent, un point de vue hautement subjectif, qui considère la réalité comme une pure projection de l'imagination de l'homme (Solipsisme) et l'être humain comme un être qui canalise son énergie psychique et ses expériences de tous les jours de façon à constituer un monde significatif, encourage une prise de position épistémologique qui consiste à comprendre les processus à travers lesquels les êtres humains concrétisent leurs interactions dans leurs mondes. Cette perspective d'orientation phénoménologique défie l'idée qu'il pourrait exister une quelconque forme de connaissance objective pour être spécifiée et transmettre d'une manière tangible. Selon cette tendance épistémologique, la connaissance acquise n'est souvent qu'une expression de la manière dont le scientifique a imposé arbitrairement (comme tout être humain) son cadre de référence personnel perçu dans un monde séparé des autres (Husserl, 1962) [1].

En revanche, à un autre extrême, un point de vue purement objectif du monde social considère la réalité comme une structure concrète - un système - aussi réel que le monde naturel, constitué de différents composants en interaction permanente qui se manifestent indépendamment de nous d'une manière déterminée. Ce point de vue considère l'homme comme un être soumis au conditionnement de l'environnement et se comportant, d'une façon déterminée, en réponse aux stimuli de leur milieu environnant. Cette vision encourage une prise de position épistémologique qui consiste à étudier la nature des relations existantes entre les différents éléments qui composent la structure du système. De ce point de vue, la connaissance du monde social implique le besoin de comprendre et de montrer la structure sociale, et il donne lieu à la tendance épistémologique positiviste en appuyant sur l'analyse empirique des relations concrètes existantes dans un monde social externe. Cette orientation (béhavioriste) encourage la recherche d'une forme de connaissance dite "objective" en spécifiant la nature précise des lois, les régularités et les relations entre les éléments, mesurées en terme de faits sociaux (Skinner, 1953, 1957) [2].

L'extrême positivisme, dérivé de la conception mécanique de l'univers en tant que structure fermée (une machine, ou un système fermé) a donné lieu à l'orientation épistémologique insistant sur le besoin de comprendre le processus et les changements. Elle conçoit donc le monde comme un organisme ou un système ouvert. Cette position épistémologique postule l'importance d'étudier les processus concrets à travers lesquels les phénomènes changent dans le temps et s'adaptent à leur contexte.

---

1 Husserl, E. (1962), "Ideas". New York, Collier.

2 Skinner, B.F. (1953), "Science and human behavior". New York, Mac-Millan.
Skinner, B.F. (1957), "Verbal behavior". New York, Mac-Millan.

Mais la théorie des systèmes ouverts, malgré son intérêt pour l'étude des relations interactives existantes entre l'homme et son environnement, sera inadéquate pour étudier le monde, si celui-ci est considéré du point de vue ontologique, comme un processus (un champ contextuel) d'information. Par conséquent, la perspective d'orientation dite cybernétique insiste sur l'importance de comprendre les contextes d'une façon "holistique" (Morgan, 1979) [1]. Les théoriciens organisationnels se sont donc penchés pour étudier et conceptualiser les relations quelques peu arbitraires existantes entre l'organisation et l'environnement, tout en évitant de séparer (d'abstraire) l'objet d'étude de son contexte. Ils ont alors adopté ce que Bateson (1972) [2] a décrit comme l'approche systémique de l'organisation. Ce point de vue postule que les contextes évoluent et que, pour bien saisir ce processus de changement, il faut essayer de comprendre les relations systémiques inhérentes à la nature écologique du contexte dans sa totalité. L'approche contextuelle évoque le besoin d'étudier la façon dont l'organisation et l'environnement évoluent ensemble plutôt que de présumer l'unilatéralité de l'adaptation de l'organisation à son environnement. Ainsi, cette tendance épistémologique, enrichie par des recherches en cybernétique, repose sur la prise de conscience du fait que les relations changent de manière concertée et qu'elles ne peuvent pas être réduites à une série de lois et de propositions avancées comme telle par les positivistes. Dans cette optique, l'être humain est engagé dans un processus continu d'interaction, d'échange et d'influence avec son contexte. L'homme interprète les informations reçues et agit afin de créer de nouveaux patrons d'information qui introduiront le changement dans le champ d'interaction. Les relations entre l'individu et son contexte sont en changement permanent en raison de cette échange d'information. L'apprentissage et l'ajustement mutuel sont la base d'explication de toute interaction individu-environnement.

Suite à l'évolution survenue au fil des années dans les approches objectives basées sur une série de suppositions concernant l'ontologie, la nature humaine, et l'épistémologie, d'autres orientations méthodologiques reflétant d'autres suppositions épistémologiques se sont vues naître de l'autre extrémité : le subjectivisme pur. Une de ces approches fondée sur la supposition que la réalité est une construction sociale, se concentre sur l'analyse des processus spécifiques à travers lesquels la réalité ou plutôt les réalités sont créées par les hommes. Ici, la réalité réside dans le processus qui la crée, et l'acquisition du savoir (de la connaissance) concerne la compréhension de ce processus. Le terme

---

1 G. Morgan (1979), "Cybernetics and organizations theory: epistemology of technique". In G. Morgan et L. Smircich (eds), op. cit. page 249.

2 Bateson, G. (1972), "Steps to an ecology of mind". New York, Ballantine.

"ethnométhodologie" de Garfinkel (1967) [1] caractérise un aspect important de cette approche d'enquête sociale, car le but de l'enquête est de comprendre les méthodes relatives à la production de connaissance de sens commun dans différents domaines de vie de tous les jours. La tâche d'épistémologie ici, est de repérer et de montrer les méthodes utilisées dans la vie de tous les jours, pour créer subjectivement un accord ou négocier un ordre social. Comme nous a indiqué Douglas (1970, page 18) [2],

> "... l'orientation théorique qui sous-tend l'ethnométhodologie ou les autres approches similaires de l'étude de société ne permet pas la production d'une forme de connaissance répondant à la demande de l'épistémologie positiviste. La position ontologique impliquée ici donne lieu au mode existentiel d'analyse sociale dont la convenance et la performance doivent être jugées sur des bases épistémologiques complètement différentes".

Une autre position épistémologique qui caractérise le monde social comme un monde de discours symbolique, rejette l'idée selon laquelle le monde social peut être représenté en terme de relations déterminées, au profit d'un autre point de vue qui prétend que la connaissance, la compréhension, et les explications des affaires sociales doivent prendre en compte la façon dont l'ordre social est négocié et convenu par les hommes afin d'être signifiant pour eux. Cette vision fondée sur des recherches en culture (ex : recherches ethnographiques) ou sur la théorie d'action sociale insiste sur la compréhension du rôle joué par le langage, les symboles et les mythes dans le façonnement de toute réalité donnée. La position épistémologique impliquée ici ne postule pas que les conclusions ainsi obtenues doivent être généralisées universellement, mais elle les considère néanmoins comme fournissant des connaissances significatives et perspicaces sur la nature du monde social. De telles connaissances sont inévitablement considérées comme étant relatives et spécifiques au contexte (ou situation) immédiat dont elles sont issues (théorie substantive, Glaser et Strauss, 1967) [3]. Dans cette optique, les êtres humains sont des acteurs sociaux interprétant leur milieu et orientant leurs actions d'une manière qui leur est propre et significative. Dans ce processus, ils utilisent le langage, les éthiques, et les routines ou les autres modes d'actions culturellement spécifiques. Les hommes sont donc des acteurs, vivant dans un monde de signification symbolique, interprétant, modifiant, et quelque fois, créant des scénarios qu'ils jouent sur la scène de la vie.

---

1 Garfinkel, H. (1967), "Studies in ethnomethodology". Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
2 Douglas, J.D. (1970), "Understanding everyday life". Chicago, Aldine.
3 Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967), "The discovery of grounded theory". Chicago, Aldine.

On voit bien à travers les dernières pages, que les deux tendances épistémologiques extrémistes, l'extrême positivisme et le subjectivisme pur rejettent, toutes les deux, le rôle déterminant de l'être humain dans la création du monde réel. L'un réduit ce rôle à une simple réponse aux forces déterministiques et l'autre nie l'existence même d'un monde réel.

SECTION 2

Proposition pour une approche qualitative et pluraliste de recherche concernant le comportement décisionnel

Les méthodes quantitatives utilisées dans les sciences sociales, tirant principalement leur origine des méthodes de sciences naturelles, sont appropriées pour adopter une vue du monde social en tant que structure concrète. En manipulant les données à travers des approches quantitatives sophistiquées, telles que des analyses statistiques multivariables, les théoriciens des sciences sociales essaient en effet de geler le monde social comme une structure immobile et de réduire le rôle des êtres humains aux éléments influencés plus ou moins par une série de forces déterministes. Le monde social est supposé se prêter à une forme objective d'analyse. Le scientifique pourra ensuite révéler la nature de ce monde en examinant les lois qui gouvernent les relations existantes entre ses éléments qui, eux, doivent être absolument abstraits et séparés de leur contexte pour une analyse plus précise. Les investigations empiriques de grande échelle et les expérimentations hautement contrôlées de laboratoire, qui dominent la plupart des études sociales, caractérisent les principaux types des méthodes objectives. Pourtant, ces mêmes méthodes seront inadéquates si le scientifique - ayant des suppositions objectivistes - considère que l'être humain, loin de répondre simplement au monde social, pourrait contribuer activement à sa création.

Depuis une quinzaine d'années, les méthodes dérivées des sciences naturelles ont été considérées par des sociologues (Popper, 1964) [1], des psychologues sociaux (Gergen, 1973 ; Schlenker, 1974) [2] et d'autres chercheurs en sciences sociales appliquées

---

1 Popper, K.R. (1964), "The poverty of historicism". New York, Harper Torchbooks.

2 Gergen, K.J. (1973) "Social psychology as history". Journal of personality and Social Psychology, 1973, 26, pages 309-320.
Schlenker, B.R. (1974), "Social psychology and science". Journal of Personality and Social Psychology, 1974, 29, pages 1-15.

(Campbell, 1974) [1] comme étant non satisfaisantes et inadéquates à la constitution d'une base pour les recherches sociales. Une attention particulière et systématique a donc été portée à l'examen des différentes alternatives possibles [2]. Selon ces chercheurs, les organisations, les groupes et les individus qui les composent diffèrent des phénomènes d'intérêts des sciences naturelles et de ce fait, les méthodes d'approche des sciences naturelles sont considérées comme étant inappropriées aux recherches sur le comportement organisationnel ou sur la théorie d'organisation. En se fondant sur les critiques avancées par ces chercheurs, Behling (1980) [3] a identifié cinq types d'objections à l'utilisation des méthodes de sciences naturelles dans les sciences sociales et sciences du comportement :

1. L'unité : Chaque organisation, groupe, ou individu diffère des autres à plusieurs niveaux. L'émergence de lois générales et précises sur le comportement organisationnel est donc impossible.

2. L'instabilité : Les phénomènes d'intérêts des recherches en comportement organisationnel ou en théorie d'organisation sont transitoires. Non seulement, les faits sociaux changent avec le temps, mais en plus les lois qui les gouvernent changent aussi. Les approches empruntées aux sciences naturelles sont très pauvrement équipées pour saisir ces phénomènes éphémères.

3. La sensibilité : Contrairement aux composantes chimiques ou à d'autres sujets d'intérêt de recherches en sciences naturelles, les membres d'une organisation et donc, les organisations elles-mêmes, pourraient se comporter différemment s'ils prenaient conscience des hypothèses des chercheurs (des hypothèses qui les concernent).

4. Le manque de réalisme : La manipulation et le contrôle des variables dans des recherches organisationnelles changent le phénomène de l'étude. Les chercheurs ne peuvent donc pas généraliser les conclusions tirées de leurs études car les phénomènes observés diffèrent inévitablement de leurs homologues du monde réel.

---

1 Campbell, D.T. (1974), "Qualitative knowing in action research". In O. Behling (ed), "The case for the natural science model for research in organizational behavior and organization theory". Academy of Management Review, 1980, vol 5, n° 4, pages 483-490.

2 Voir à ce propos l'édition spéciale de le revue "Administrative Science Quarterly" (Dec 1979), concernant les recherches organisationnelles basées sur des méthodes dites qualitatives.

3 Behling, O. (1980), "The case for the natural science model for research in organizational behavior and organization theory". Academy of Management Review, 1980, vol 5, n° 4, pages 483-490.

5. Les différences épistémologiques : Bien que la compréhension des relations de cause à effet dans des recherches en sciences naturelles soit une manière appropriée pour connaître certains phénomènes physiques, un autre type de connaissance non exploité par cette approche est plus important en sciences sociales.

Par conséquent, si le chercheur reconnaît le fait que le monde social constitue en quelque sorte une forme de processus ouvert (et non pas une structure concrète), toute méthode tendant à enfermer le sujet d'étude dans les confins d'un laboratoire, ou simplement, se contentant de la production de visions empiriques étroites et instantanées, ne fait pas la justice intégrale à la nature du sujet. La nature ouverte du phénomène sous l'investigation défie l'utilité d'une telle fermeture méthodologique. Le changement historique, les champs contextuels d'informations, et les processus à travers lesquels les êtres humains s'engagent dans des modes symboliques de discours, créent leur réalité, et se projettent d'une réalité transcendante aux mondes prosaïques d'expérience, peuvent être capturés et mesurés seulement d'une façon partielle et limitée au moyen des techniques statiques. Différentes approches et méthodes sont donc nécessaires pour étudier ces phénomènes et éviter de se concentrer exclusivement sur les aspects quantitatifs ou seulement qualitatifs du sujet d'étude. Les techniques quantitatives peuvent avoir un rôle important (mais seulement partiel) à jouer dans l'analyse et la compréhension du processus de changement social, ainsi que dans la définition des propriétés informationnelles d'un champ cybernétique ; pourtant, leur utilité est beaucoup plus restreinte sur des positions plus subjectives. L'exigence d'une recherche effective dans des situations où la subjectivité fait partie inhérente du sujet d'étude est évidente : les chercheurs ne peuvent plus rester comme des observateurs externes, mesurant ce qu'ils voient. Ils doivent aller étudier le sujet de l'intérieur et employer des techniques de recherche appropriées à cette tâche.

Beaucoup de techniques - chacune reflétant un type différent de supposition sur l'ontologie et sur la nature humaine - s'offrent en tant que base pour des formes qualitatives d'investigation. Ces techniques ont été avancées par des générations de scientifiques de sciences sociales qui ont longuement reconnu les limitations des méthodes quantitatives et de la recherche positiviste (pour trouver des lois déterminantes et des régularités) comme une base de recherche effective. Les méthodes historiques d'analyse comparative pour déceler les processus de changement, les méthodes cybernétiques pour tracer les champs d'informations, l'ethnographie, la réduction phénoménologique et "bracketing" comme une base pour apprécier les

phénomènes dans la conscience - ont tous leur rôle à jouer dans le cadre des suppositions sur lesquelles elles ont été développées. Les techniques telles que l'observation participante, l'entretien en profondeur, la monographie, l'analyse de contenu et la psychothérapie s'ajustent de plusieurs manières au schéma d'analyse présenté au début de ce chapitre, car chaque technique spécifique se prête souvent à une variété d'usage selon l'orientation du chercheur. Par exemple, l'observation participante chez un positiviste pourrait être utilisée pour déceler le nombre et la longueur d'une série d'interactions, mais chez un théoricien d'action sociale, cette technique pourrait se donner pour explorer les significations subjectives desdites interactions. Cette technique peut alors répondre aux différentes exigences de recherche concernant les différentes positions épistémologiques (objectiviste-subjectiviste). La même chose pourrait être vrai pour les autres techniques de recherche mentionnées plus haut. Leur nature précise dépend de la position du chercheur et de la façon dont le chercheur les utilise. Comme nous a souligné Geertz (1973, page 6) [1] à propos de l'ethnographie :

> "... du point de vue des manuels, faire de l'ethnographie, c'est d'établir des rapports, de sélectionner des informateurs, de transcrire des textes, de dresser des généalogies, de tracer des champs, de tenir un journal, ... Mais en réalité, ce ne sont pas ces techniques et procédures reçues qui définissent la démarche ethnographique. Ce qui la définit, c'est le type d'effort intellectuel qu'elle est".

Les vertus des techniques et des méthodes ne peuvent pas être déterminées et catégorisées dans l'abstrait, car leur nature et signification précise sont façonnées dans le contexte des suppositions sur lesquelles le scientifique agit. C'est pourquoi nous avons essayé dans les pages précédentes, de mettre en avant les grandes différences dans les approches méthodologiques plutôt que de souligner les places occupées par des techniques particulières dans les recherches scientifiques.

L'ensemble des approches possibles à une recherche qualitative indique clairement que la dichotomisation entre les méthodes qualitatives et quantitatives n'est qu'une tentative fausse de simplification à outrance. La recherche qualitative représente une approche plutôt qu'une série de techniques spécifiques. La pertinence de ces techniques (tout comme celle de la recherche quantitative) et leur appropriation sont contingentes à la nature du phénomène à étudier. Il est donc très important pour le chercheur d'adopter

[1] Geertz, C. (1973), "The interpretation of cultures". New York, Basic Books.

une approche réfléchie qui lie au mieux ses suppositions aux techniques favorisées. Cette approche doit refléter le lien vital existant entre la méthode et la théorie - entre la vision du monde à laquelle le chercheur souscrit, le type de questionnement qu'il se pose et la technique qui doit être adoptée comme base de recherche.

Il serait alors préférable d'admettre que se préoccuper trop des exigences techniques et procédurales d'une méthode, sans prendre en compte le contexte épistémologique et ontologique dans lequel elle est utilisée, et la considérer comme une fin en soi, obscurcit le lien existant entre les suppositions du chercheur et l'effort global de la recherche et donne l'illusion que ce sont les méthodes elles-mêmes plutôt que les orientations des chercheurs qui produisent des formes particulières de connaissance. Selon Morgan et Smircich (1980) [1],

> "... le développement de la théorie des organisations, tout comme d'autres disciplines des sciences sociales, aurait mieux servi si les chercheurs étaient plus explicites sur la nature des croyances qu'ils apportaient à leur sujet d'étude. La plupart des débats sur la question de méthode en sciences sociales engagent les chercheurs qui ne peuvent pas communiquer les uns avec les autres à cause des suppositions différentes qu'ils portent sur le sujet d'étude. Mais quand ces différentes suppositions deviennent explicites, moins d'effort seront déployés pour argumenter sur la supériorité d'une méthode ou d'une autre " (Morgan et Smircich, 1980, page 499).

Mais le danger ne nous vient pas seulement de l'abstraction de la méthode et de sa séparation de son contexte théorique ou philosophique. Le danger vient aussi des suppositions du chercheur concernant le sujet d'étude et de sa tendance à aligner les résultats de ses études à la conception qu'il a du monde.

A cette particularité fondamentale de la recherche "impartiale et engagée" [2] concernant le comportement décisionnel dans l'entreprise nous avons ajouté certaines conceptions :

1. Il faut décrire le comportement avant d'essayer de l'interpréter.

---

[1] Morgan, G. et Smircich, L (1980), op. cit. page ???.

[2] La recherche est "engagée" dans la mesure où les questions concernant la théorie et la méthode sont reliées de façon la plus fondamentale. Elle est "impartiale" car le chercheur doit se libérer de toutes es présuppostions concernant le sujet d'étude (et non par forcément l'objet : l'homme).

2. Il est utile d'étudier le comportement décisionnel de l'homme dans son environnement naturel (exemple : l'entreprise), et de passer, comme nous disent les éthologistes, par une phase d'histoire naturelle inductive avant d'entreprendre des recherches expérimentales déductives.

3. L'observation du comportement est le seul moyen d'élaborer nos théories (accompagné d'observations ou de manipulations des changement environnementaux, tels que les changements structurels dans l'organisation, ou de mesures des conditions internes, telles que les styles cognitifs) et le comportement observable est ce qu'il nous faut expliquer. De là vient l'exigence de fournir une description des comportements utilisables par d'autres, et de quantifier le comportement plutôt que des états ou des motifs considérés comme matériaux bruts.

Ces caractéristiques de la recherche s'appliquent tout à fait à l'étude des interactions sociales et de l'organisation sociale des hommes et ne se limite pas seulement à l'étude du comportement individuel observable, à l'investigation des processus mentaux de prise de décision non observables directement, ou à l'étude de la perception qu'ont les individus d'eux-mêmes ou du monde social qui les entoure. Nous allons développer dans la prochaine section les principaux aspects de notre approche méthodologique concernant l'étude du comportement décisionnel.

SECTION 3

Les traits distinctifs de l'approche méthodologique adoptée dans la présente étude : ses forces et ses faiblesses

Aucun élément méthodologique ne caractérise à lui seul l'étude du comportement (décisionnel) car toutes les sciences du comportement (la psychologie, l'anthropologie, ou l'ethnographie, l'éthologie, ...) lui ont apporté, sans aucun doute, des éléments caractéristiques essentiels dont la combinaison est assez peu fréquente dans une seule discipline scientifique. On pourrait opposer le travail conceptuel (parallèle) de l'induction en éthologie et en anthropologie à la consécration de la méthode déductive par la psychologie traditionnelle, au mépris des faits en tant que tels. Mais on pourrait également opposer l'engouement, excessif selon certains, des éthologistes et psychologues contemporains pour les chiffres et les statistiques à l'attitude plus confiante et détendue des anthropologues. Nous allons illustrer ici certaines particularités de notre approche méthodologique pluraliste tirées des différentes sciences du comportement.

1. Nous avons préféré nous baser sur des données simples et immédiates contrairement à une opinion implicite courante chez les psychologues traditionalistes selon laquelle les données seules n'auraient pas de signification ni d'importance et ne pourraient procurer de résultats utiles à moins d'être sélectionnées en fonction de ce que nous croyons déjà savoir. C'est ainsi que la psychologie a longtemps écarté scrupuleusement les progrès dans ses connaissances : les données ne sont susceptibles de nous parvenir qu'à travers une censure très stricte conforme à la théorie en cours. Nous ne voyons aucun mal au fait que Piaget étudie ses propres enfants ou que Freud interprète ses propres rêves ou ceux de ses patients. Nous avons donc choisi d'obtenir d'une façon directe les

données simples, qualitativement riches, mais peut-être d'une moindre signification statistique.

Notre recherche se base donc sur une méthodologie simple. Nous savons que le champ des théories d'organisation a montré pendant des années une obsession particulière pour le choix d'une méthodologie rigoureuse au point que beaucoup de résultats obtenus n'ont été significatifs que dans le sens statistique du terme. En ce qui concerne notre travail de recherche, nous avons trouvé que les méthodologies plus simples et plus directes (plus proches de là où les données sont originaires) nous rapporteraient des résultats plus utiles. Par exemple s'installer dans le bureau d'un directeur et observer ce qu'il fait ou tracer le flux des décisions stratégiques dans une organisation en suivant systématiquement leur parcours peuvent nous fournir des données et nous conduire à des résultats auxquels les autres méthodes seraient aveugles. Pourquoi un étudiant de doctorat ne doit pas orienter sa recherche vers un nombre limité de cas à cause du "problème de taille d'échantillon" ? Pourquoi lui-est-il absolument recommandé d'étudier ce que les dirigeants font en utilisant des questionnaires ou au moyen d'interviews ? Pourtant, il est souvent évoqué dans la littérature de sciences de gestion que les managers ont une mauvaise estimation en ce qui concerne leur propre allocation de temps, ou pire encore, concernant leurs processus de prise de décision et les facteurs qui les influencent. (Voir, entre autres, H. Mintzberg, 1973, 1978) [1].

2. Nous nous sommes méfiés des données par interview (en particulier celles tirées des interviews directives) censées se rapporter au comportement. L'analyse de discours des dirigeants de PME nous a révélé qu'ils avançaient souvent dans leurs discours des arguments non fondés sur l'expérience ou sur la connaissance réelle du phénomène à l'étude. Leurs points de vues sont alors des perceptions subjectives et il n'est pas rare de trouver des contradictions entre ce que les dirigeants disent ou croient dire et ce qu'ils font ou pensent réellement dans la vie de tous les jours (voir le chapitre VIII). Ils peuvent très bien donner des réponses conformistes ou calculées contrairement à ce qu'ils pensent. Ils peuvent aussi nous fournir leur perception influencée par des facteurs subjectifs (exemple : leur désir, leur croyance profonde, ...) et non pas fondée sur une attribution exacte de la causalité. Si quelqu'un est intéressé par l'étude des perceptions des dirigeants, l'interview sera donc une démarche tout à fait appropriée. Mais elle sera une approche non pertinente si le chercheur veut étudier la complexité et le dynamisme

---

[1] - Mintzberg, H. (1973) "The nature of managerial work". New York : Harper et Row.
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in strategy formation". Management Science, 24 : 934-948.

des processus de décision. Il n'y a aucun doute sur le fait que les perceptions des chefs de PME sont importantes dans la compréhension de la façon dont les décisions sont structurées telles qu'elles sont. Mais cela ne justifie pas que le chercheur puisse tirer des conclusions - à partir de ses études de perceptions - sur la façon dont les variables organisationnelles ou environnementales (indépendamment de la perception qu'a le dirigeant de ces variables) affectent la structure des décisions prises dans l'organisation. Les questionnaires, les simulations de laboratoire, les interviews directives ou d'autres types d'enquêtes non-approfondies ne semblent pas être des méthodes convenables pour les études de stratégie ou de politique d'entreprise du fait que le chercheur ne peut absolument pas se permettre de séparer le phénomène de l'étude de son contexte. La complexité inhérente et la nature dynamique qui caractérisent certains phénomènes organisationnels comme la conception et la mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise interdisent une telle séparation qui élimine certaines dimensions sur lesquelles la recherche doit se concentrer.

Nous avons mesuré dans des termes "réellement organisationnels" ce qui se passait "réellement" dans l'entreprise à travers les expériences des acteurs. Nous pensons que c'est au chercheur que revient la tâche d'abstraction du particulier au général, et le développement des concepts à partir de ses tours de champ. Nous croyons que le chercheur fuit sa responsabilité en espérant que le chef d'entreprise interviewé fera l'abstraction,mesurera le degré de la complexité de l'environnement, ... Les dirigeants ne pensent pas à la complexité de l'environnement. Ils pensent plutôt aux dernières découvertes relatives à une technologie donnée, à leur problème de rapprocher les ingénieurs de la R et D à ceux du Marketing, aux dernières législations concernant l'emploi et la vie sociale de l'entreprise, ...

3. Nous avons mené une recherche purement inductive et utilisé une approche naturaliste non structurée mais nous avons procédé aussi à des expériences. C'est un trait commun avec l'anthropologie où l'on trouve la meilleure science naturelle parmi les sciences humaines et avec les études synthétiques de la psychologie du développement [1], ainsi qu'avec les recherches éthologistes [2]. La conviction fondamentale dans ce est que les hommes, les animaux, ou les données (par exemple : expériences personnelles), peuvent engendrer des hypothèses et qu'elles vont être plus valables que

---

[1] Davie, R. ; Butler, N. et Goldstein, H. (1972), "From birth to seven". London, Longmans.
Douglas, J.W.B. (1964), "The home and the school". London, Mac Gibbon and kee.

[2] Richards, M.P.M. et Bernal, J.D. (1972), "An observational study of mother - infant interaction". In N. Blurton Jones (ed) "Ethological studies of child behavior". London, Cambridge University Press.

celles d'origine différente. On peut aussi soutenir qu'il est difficile de savoir quels facteurs susceptibles d'intervenir dans une expérience agissent réellement dans la vie courante, ou encore que les recherches qui se contentent de vérifier des hypothèses sur le comportement humain (y compris le comportement décisionnel) découlant de notre expérience quotidienne ou de nos connaissances ou préjugés culturels ne démontrent jamais que des évidences. Les associations imprévues ne seront découvertes que si l'on veut bien les voir lorsqu'elles apparaissent sous nos yeux ou se présentent dans l'analyse des données. Les anthropologues de terrain (ou les adeptes de Field Research) seraient bien surpris d'apprendre que certains chercheurs n'ont jamais vécu (et n'imagineraient pas) la situation où l'on découvre une nouvelle idée en cours d'observation ou d'entretien. La question de l'étudiant qui demande "Que suis-je censé découvrir ?" faisait l'effet d'une blague au cours des expérimentations de la psychologie d'autrefois, mais est prise au sérieux en psychologie moderne.

Bien que la déduction fasse partie de la science, il s'agit de la partie qui nous intéresse moins, car c'est la découverte qui nous attire vers l'étude de la décision d'embauche et non pas la vérification de ce que nous pensons déjà savoir. En général, il y a deux étapes dans l'élaboration d'une recherche inductive. La première étape est le travail de détection pour dépister les patrons et examiner leur consistance en recueillant des informations utiles à travers un processus non structuré, répétitif, reproductible et peut-être même désordonné. La deuxième étape s'agit d'un saut créatif à travers un effort de généralisation même limité afin de se détacher du prévu pour décrire quelque chose de nouveau. Il n'existe pas de correspondance directe entre les donnée et la théorie. Les données ne produisent pas la théorie, c'est seulement le chercheur qui doit le faire dans des directions appropriées. Il s'agit là d'un type de recherche "exploratoire" qui fait que, plus nous examinons profondément le champ organisationnel, plus nous le trouvons complexe et plus nous sentons le besoin de mener et de recycler notre démarche exploratoire. Par cette approche nous tentons de trouver un soi-disant ordre organisationnel, mais cela pourrait bien nous amener à découvrir d'autres types d'ordres.

Ainsi, notre recherche exploratoire nous a conduit à substituer l'ordre temporel à l'ordre logique de processus décisionnel et de choix organisationnel. Nous avons donc tenté de définir d'autres conceptions de l'ordre pour les solutions, les problèmes, et les décideurs qui permettraient de mieux comprendre le processus décisionnel. Nous avons décrit un processus où les interventions explicites des acteurs et les cohérences logiques des choix sont souvent balayées par un flot contextuel de problèmes, personnes, et choix.

Nous avons trouvé que la décision d'embauche n'est plus une simple réaction aux stimuli de départ, mais plutôt une série d'actions qui s'emboîtent d'une manière très complexe, s'enchaînant, se reproduisant et se déroulant de façon circulaire et cyclique. Dans un tel schéma, les solutions sont liées aux problèmes, les fins aux moyens, et les décideurs aux choix, mais essentiellement par leur simultanéité (March et Olsen, 1986) [1]. Ils se combinent de façon aléatoire, ce qui rend toute prévision d'action ou de résultat difficile 1. Ainsi, le processus décisionnel ne représente plus une série d'occasions de choix ou d'opportunité de décision (exemple : des stimuli) conduisant à l'élaboration d'options de décision, puis à un examen de leurs conséquences, suivi d'une évaluation de ces conséquences en fonction d'objectif, pour déboucher finalement sur une décision. Bien au contraire, le processus de décision pourrait être une série de choix à la recherche de problèmes, des questions cherchant des situations pour s'exprimer, des solutions en quête de questions auxquelles elles pourraient répondre, des décideurs en quête d'objectifs, ... Le décideur serait très bien amené à réétudier la situation décisionnelle, à redéfinir les questions, les problèmes et les opportunités auxquels la solution doit répondre, à refaire sa stratégie de développement des options, ses critères de choix, et à clarifier ses objectifs.

4. Nous avons couplé deux approches différentes dans l'élaboration de notre recherche. Nous avons analysé dans un premier temps, d'une façon purement descriptive, la variation et le développement du processus de décision d'embauche dans le temps et nous avons complété cette étude par une démarche démonstrative et explicative (et non pas prescriptive) portée sur les différences (ou les ressemblances) de comportements des individus et leurs perceptions concernant les facteurs déterminants de l'embauche ou de la non-embauche. Cela revient à dire que la pratique courante qui consiste à exploiter les différences individuelles pour rendre compte du développement de phénomènes variant dans le temps, peut induire en erreur. Au lieu d'étudier le développement de la décision d'embauche - à savoir, les facteurs produisant (les stimuli), organisant, accélérant, retardant, ou recyclant la décision, son processus ou le comportement décisionnel - nous risquerons ainsi de n'étudier que des facteurs défavorables ou favorables à la prise de décision d'embauche (autrement dit les stimuli d'embauche ou de non-embauche). Pour découvrir les facteurs influençant le développement du processus décisionnel et sa structure, nous devons prendre en compte, dans notre analyse des variations temporelles du comportement décisionnel,

---

[1] March et Olsen (1986), op. cit. page 74.

des mesures comme la variation individuelle des facteurs déterminant les différents actes constitutifs de la décision.

La prescription a constitué pendant des années une norme pour les études de politique d'entreprise. De multiples recherches organisationnelles descriptives ont apporté des appuis supplémentaires pour les hypothèses déjà avancées par l'approche prescriptive. Mais cela a engendré aussi des doutes sur certaines visions acceptées depuis longtemps par la recherche prescriptive (ex : la planification stratégique). En ce qui concerne la présente étude, nous avons été amené à décrire la décision d'embauche (décision stratégique) comme un processus adaptable, discontinu, reproductible, ... plutôt que planifié, régulier et sans interruption. Contrairement à une opinion largement répandue dans les études normatives qui postule que le choix d'une option est l'étape la plus importante d'une décision, nous avons décrit dans le chapitre quatre que certaines tâches décisionnelles comme le diagnostic de la situation ou la conception (le développement) d'une option pourraient être beaucoup plus cruciales que la tâche d'évaluation-choix. Malgré l'intérêt évident des études normatives de prise de décision, nous pensons que la normalisation ne doit pas porter seulement sur le processus de choix, mais, dans la mesure du possible, sur le processus entier de prise de décision. Il faut donc absolument étendre les recherches normatives déjà effectuées sur la conception d'un modèle pour étudier le processus d'évaluation-choix, à la totalité du processus décisionnel dont l'étape finale est le choix.

C'est essentiellement par l'observation systématique et minutieuse du comportement décisionnel dans le temps et dans l'espace et à travers une démarche inductive et descriptive que l'apprentissage organisationnel ne sera plus considéré comme un ultime résultat décisionnel pour améliorer (exemple : planifier, structurer, ...) les futures prises de décisions, mais quelque chose d'inhérent au processus décisionnel, car chaque tâche décisionnelle apporte des informations supplémentaires qui déclenchent le processus d'apprentissage. Le décideur explore, essaie et s'adapte en fonction des conséquences de ses actes, de ses attentes et de l'anticipation des résultats espérés. Il recycle sans cesse ses actes sous-décisionnels et applique ses métadécisions à travers un processus perpétuel d'apprentissage. Le décideur planifie (implicitement ou d'une manière explicite) sa décision d'embauche par la fouille générale d'informations et la modifie sans cesse par l'investigation permanente d'informations et à travers un processus d'apprentissage inhérent au contexte de décision. Les activités métadécisionnelles telles que la planification et la commutation, l'exploration, l'investigation et la dissémination

d'informations, la négociation, ... développent de nouvelles ressources et donnent des occasions d'apprentissage qui contribuent à changer (voir bouleverser) la situation décisionnelle en vue de l'état souhaité.

5 - Nous avons adopté une approche pluraliste "intraméthode" [1], dans la mesure où les méthodes qualitatives et quantitatives ont été considérées par nous comme étant complémentaires plutôt que rivales, mais toujours, dans un cadre essentiellement qualitatif. Nous avons donc jugé utile de procéder à une enquête en profondeur auprès des dirigeants d'entreprise et d'étudier leurs perceptions des freins à l'embauche, et de la compléter par notre démarche d'observation participante portée sur la décision d'embauche. De plus nous avons utilisé dans notre enquête qualitative une certaine forme de quantification des mesures qualitatives. Même s'il s'agit d'une forme primitive et simple d'échelles de mesure, la complémentarité des deux méthodes utilisées - l'observation participante et l'enquête en profondeur - nous donne une vue plus complète, plus "holistique" et plus contextuelle du sujet d'étude. Cette particularité de notre approche méthodologique fait que la faiblesse de chacune des méthodes employées soit compensée par la force de l'autre car les deux méthodes utilisées ne partagent pas les mêmes potentialités et les mêmes faiblesses. En outre, le modèle de questionnaire semi-structuré proposé en annexe 2 qui peut constituer une base pour des entretiens répétitifs en profondeur nous montre bien qu'on peut satisfaire à l'exigence d'une recherche qualitative tout en envisageant une validation - quantification de certains résultats. Ce type de questionnaire, constituant une base pour des entretiens guidés, pourrait s'appliquer à un échantillon beaucoup plus grand que le notre avec bien sûr des moyens plus élaborés. Ainsi, nous pouvons enrichir davantage notre démarche explicative en démontrant par exemple les relations existantes entre la performance d'une embauche et 1) les sources et les méthodes utilisées ; 2) les qualifications examinées ; 3) les critères de choix et les méthodes de sélection utilisées ; ...

---

[1] L'on peut faire la distinction, en général, entre deux types de combinaisons pluralistes. Premièrement, la combinaison "interméthodes" qui est utilisée pour véhiculer une contre-validation quand deux ou plusieurs méthodes distinctes sont censées produire des données comparables et convergentes. Par exemple, l'efficacité d'un dirigeant-leader peut être étudiée par l'interview, l'observation de son comportement, et par l'évaluation de performance de sa carrière et de ses antécédents. En revanche, la démarche "intraméthode" utilise des techniques multiples, dans le cadre d'une méthode donnée, pour le recueil et l'interprétation des données. Par exemple, une étude hypothétique de la satisfaction au travail parmi les employés d'une entreprise pourrait tourner autour d'un résultat significatif de "chi2" démontrant un profond mécontentement. Afin de soutenir ce résultat, on peut noter qu'une grève s'est déjà produite quelques années auparavant et essayer d'étudier superficiellement la raison, l'intensité, le dynamisme, le déroulement, la suite, ... de ladite grève. Dans ce cas précis les données qualitatives (même insuffisantes) peuvent venir appuyer les résultats d'une étude quantitative. Ici, l'usage de deux méthodes distinctes et indépendantes reflétant deux différentes façons fondamentales d'observations n'a pas eu lieu.

Un autre aspect de notre approche pluraliste est reflété dans le fait que nous avons complété les données systématiques par les données anecdotiques. Bien que nous ayons construit notre théorie sur des données systématiques (qualitatives ou quantitatives), ce sont les données anecdotiques qui nous rendent capable de procéder à une riche description. Nous avons beau trouver toutes sortes de relations dans nos données "hard", c'est seulement l'usage de ces données dites "soft", riches en histoire, en émotion et en interaction qui nous rend capable d'expliquer les relations intéressantes. Ces données capturées dans la plupart des cas par des processus intuitifs et subconscients sans aucun effort d'analyse, d'interprétation ou de calcul ne sont accessibles que si le chercheur est en contact direct, rapproché et permanent avec le champ organisationnel.

6 - Nous avons adopté une démarche synthétique pour intégrer les éléments le plus divers possibles dans des configurations pures ou idéales-typées. Les organisations mélangent un grand nombre d'éléments dans leur fonctionnement. Tous ces éléments sont non-constants et fonctionnent dans des systèmes dynamiques. Il n'existe donc pas de variables organisationnelles indépendamment des autres. Par conséquent, il est plus réaliste d'adopter une vision contingente et d'intégrer tous les facteurs dynamiques dans le modèle proposé. Il est particulièrement obscurcissant de vouloir se concentrer seulement sur deux variables à la fois et de considérer tous les autres facteurs comme étant constants. Malgré de multiples études qui mettent en avant les relations existantes entre la structure organisationnelle et la stratégie d'entreprise (en postulant que le changement structurel suit souvent le changement stratégique, Chandler, 1962 : Stopford and Wells, 1972 ; Rumelt, 1974) [1] , ou entre la structure et la taille (Kaltzky, 1970) [2] , ou encore, entre la structure et la technologie (Woodward, 1965) [3] , il est aujourd'hui largement reconnu que les organisations ont aussi l'expérience de toutes sortes de décalages et de discontinuités (H. Mintzberg, 1979) [4]. Par conséquent, nous avons préféré abstraire nos modèles en fonction des purs et des idéaux-types, des configurations, des groupes, ... au lieu de les abstraire en terme de relations binaires.

---

[1] A.D. Chandler (1962), "Strategy and structure". Cambridge, MA : MIT Press.
- Stopford, J.M. et L.T. Wells (1972), "Managing the multinational enterprise : organization of the firm and ownership of the subsidiaries". New York : Basic Books.
- Rumelt, R.P. (1974), "Strategy, structure, and economic performance". Boston : Devision of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

[2] Kaltzky, S.P. (1970), "Relationship of organizational size to complexity and coordination". Administrative Science Quarterly, 15 : 428-438.

[3] Woodward, J. (1965), "Industrial Organization : theory and practice". London : Oxford University Press.

[4] H. Mintzberg (1979), "An emerging strategy of direct research". Administrative Science Quarterly, vol. 24, dec. 79.

Pour produire nos configurations, nous avons préféré l'analyse typologique et non pas la taxonomie ; la schématisation des patrons d'actions à partir des données empiriques, systématiques, et anecdotiques et non pas par des techniques mécaniques de réduction des données.

7. Nous nous sommes intéressés aussi bien aux différences entre les comportements des individus et à leurs explications qu'à la découverte des similitudes pour savoir quels sont les comportements très ou peu répandus. Certains biologistes ou éthologistes en quête d'universaux de comportement voient nécessairement un conflit entre leur point de vue et celui des anthropologues soucieux des différences. Mais nous n'ignorons pas que certains anthropologues au même titre que les éthologistes, recherchent les universaux du comportement. Ce problème vient en partie du fait que nous ne pouvons pas distinguer les variations réelles des variations potentielles. Nous pouvons de ce fait considérer que les variations extraordinaires (du comportement) chez certains, observables chez d'autres, indiquent une variabilité totale et infinie. Nous affirmons que nous ne connaissons encore que ce qui s'y passe et non ce qui n'arrive jamais (ou n'arrive que très rarement) et qu'à cet égard, une perspective transculturelle (selon le terme employé par les anthropologues) serait peut-être utile.

De ce fait, toute étude scientifique du comportement humain exige, presque par définition, certaines généralisations. En ce qui nous concerne, nous avons trouvé nos universaux à différents niveaux d'abstraction (ou à des niveaux de complexité très différents) bien que malheureusement, la plupart des chercheurs s'attendent généralement à les trouver à un seul niveau. Par exemple, nous avons recherché dans tous les cas de prise de décision des très petites unités de comportement (symbolique, non-délibéré, réflexe, ...) en espérant trouver d'abord des schémas d'adaptation très répandus et ensuite leur infrastructure commune, comme par exemple la combinaison des tâches sous-décisionnelles et métadécisionnelles dans une prise de décision. Nous sommes ainsi parvenu à postuler que les deux tâches centrales, qui sont réalisées sans exception dans tous les cas de prise de décision, sont la "reconnaissance de stimuli" et "la prise de choix". Nous pensons toutefois que d'autres études plus normatives sont intéressantes pour confirmer nos trois hypothèses principales concernant le processus décisionnel. Néanmoins, comme ce qui a été dit, cette normalisation ne doit pas porter seulement sur le processus d'évaluation-choix mais, dans la mesure du possible, sur le processus entier de prise de décision. Nous pouvons aussi faire de grands progrès à l'aide d'une approche déductive fondée sur la réalité de la prise de décision. Ce type de

démonstration sur la valeur adaptative de certaines tâches (ou activités) décisionnelles n'expliqueraient peut-être pas comment celles-ci fonctionnent et se développent mais pourrait suggérer simplement qu'il doit exister certains mécanismes qui remplissent cette fonction. Il ne s'agit pas, en fin de compte, de se demander comment interpréter les découvertes, même si cette question se justifie à propos des universaux. La réponse à la question de l'interprétation des universaux se trouve, selon nous, dans les études comparées sur la résolution de différents types de problèmes chez les individus de différentes cultures (culture d'entreprise ou culture en général).

L'histoire de la psychologie moderne nous indique que si certains pionniers comme Wundt (1832-1920), le fondateur de la psychologie structurale, ou Titchener (1867-1927), ne s'intéressaient qu'aux universaux du comportement et ne considéraient pas les différences individuelles comme faisant partie des matières d'étude de la psychologie, d'autres pionniers comme Galton (1822-1911), père de la psychologie appliquée et de l'anthropologie, ont consacré toute leur vie à l'étude des différences individuelles. La tradition fonctionnaliste de la psychologie contemporaine a donc fait progressé ce genre d'études. Aujourd'hui, les études psychologiques sur les différences de personnalité et la prise de décision (ou la résolution de problème) ne manquent pas. Nous les avons utilisé à plusieurs reprises dans notre propre étude. C'est ainsi que nous avons évoqué le rôle joué par les traits de personnalité d'un décideur dans l'adoption d'une stratégie (simpliste ou vigilante) d'embauche. Nous avons vue que la "nevrosité", "l'ouverture d'esprit", la "délicatesse de conscience" et peut-être d'autres traits de caractères, ont leur mot à dire et influencent directement la stratégie décisionnelle adoptée et les résultats atteints (voir les pages 105-110). Nous avons aussi postulé que les décideurs préfèrent les processus compatibles avec leur style de prise de décision (ou leur style cognitif) et ils appliquent leur style à toutes les décisions rencontrées. Les dispositions de personnalité telles que le penchant pour un style cognitif particulier (exemple : style intuitif ou analytique) détermine le déclenchement, le déroulement et les résultats d'un processus décisionnel (voir les pages 110-119).

Pour conclure nous affirmons que les sept caractéristiques de notre recherche semblent constituer leur propre configuration. Une recherche basée sur l'induction et la description et non pas sur la déduction et la prescription implicite ou explicite ; dépendant d'une méthode de recueil d'information simple et directe contrairement à celles rigoureuses et "à distance" ; se déroulant d'une façon pluraliste en couplant l'observation systématique du comportement aux études de perception par enquête en profondeur ; et synthétisant

tous les éléments dans des configurations pures ou idéales-typées au lieu d'analyser des paires de variables comme si elles avaient des relations constantes et continues les unes avec les autres.

ANNEXES

ANNEXE 1

Caractéristiques générales des entreprises enquêtées et les types d'intervention selon les cas

Cas n°	Taille nombre d'effectif	Secteur d'activité	Région	Forme sociale	Date d'obser-vation	Durée d'obser-vation	Type et moyen d'observation
1	10	Décoration d'intérieur	Paris	SARL	84-87	3 ans	Observation participante
2	8	Décoration d'intérieur	"	"	84-87	"	"
3	4	Parfumerie institut	"	"	87-90	"	"
4	2	Parfumerie institut	"	"	87-90	"	"
5	6	Hôtellerie	"	"	87	6 mois	"
6	9	Hôtellerie	"	SA	90	"	"
7	62	Informatique	"	"	"	1 mois	Entretiens cliniques avec la direction
8	400 dont 100 à Limoges	Conseil en ingénierie	Limoges	"	"	15 jours	"
9	100	Informatique	Nord	SA filiale	hiver 85-86	Quelques heures	Interview semi-directif
10	4	Fleuriste	"	Entreprise en nom personnel	"	"	"
11	3	Transport	"	"	"	"	"
12	14	Transport	"	SA	"	"	"
13	10	Garage	Nord	SARL	"	"	"
14	10	Conseil en gestion	Nord	Indéter-minée	"	"	"
15	28	Agro-alimentaire	Nord	SARL	"	"	"
16	10	"	"	Indéter-minée	"	"	"
17	20	"	"	"	"	"	"
18	12	Textile	"	SA	"	"	"
19	25	Conseil en gestion	"	SSCI	"	"	"
20	10	Informatique	"	SCI	"	"	"
21	23	Textile	"	Indéter-minée	"	"	"

Cas n°	Taille nombre d'effectif	Secteur d'activité	Région	Forme sociale	Date d'obser-vation	Durée d'obser-vation	Type et moyen d'observation
22	17	Textile	Nord	Indéter-minée	hiver 85-86	Quelques heures	Interview semi-directif
23	80	Transport	"	SA filiale	"	"	"
24	6	Informatique	"	SSCI	"	"	"
25	2	Bâtiment	"	Entreprise en nom personnel	"	"	"
26	60	Textile	"	SA	"	"	"
27	3	Conseil en gestion	"	"	"	"	"
28	27	Textile	"	"	"	"	"
29	9	Agro-alimentaire	"	Indéter-minée	"	"	"
30	9	"	"	SARL	"	"	"
31	24	"	"	SA	"	"	"
32	70	Textile	"	SARL	"	"	"
33	120	Informatique	"	SCI filiale	"	"	"
34	135	Textile	"	SARL	"	"	"
35	8	Garage	"	"	"	"	"
36	6	"	"	"	"	"	"
37	9	Audiovisuel	"	"	"	"	"
38	12	Agro-alimentaire	"	"	"	"	"
39	28	Textile	"	SA	"	"	"
40	21	"	"	SARL filiale	"	"	"
41	40	"	"	SA	"	"	"
42	103	"	"	SARL	"	"	"

ANNEXE 2

LE GUIDE D'ENTRETIEN

LE GUIDE D'ENTRETIEN

Remarques préliminaires :

Comme tout guide d'entretien, le guide qui a servi de cadre aux enquêteurs pour la conduite des entretiens correspond à l'idée à priori que l'on se fait d'un sujet avant de l'avoir abordé. C'est pourquoi il ressemble souvent à une collection de sujets pour lesquels on aimerait avoir des réponses.

On trouvera ci-après le guide d'entretien qui a surtout été utilisé pour une première attaque à la question (les facteurs défavorables à l'embauche). Par conséquent, la consigne de démarrage qui donne le sujet général de l'étude a été partout utilisé de la même façon. Au cours de l'étude et en fonction d'hypothèses complémentaires qu'on doit tester, un questionnaire plus structuré pourrait être établi (voir pages 8-30) d'une façon plus autonome par l'enquêteur.

Consignes de démarrage :

Les instructions ci-après ont été données aux enquêteurs pour les préparer dans la conduite de leurs entretiens clinique et pour délimiter l'étendue des questions à poser.

Thème de l'entretien clinique avec le dirigeant :

- aborder d'abord les causes externes (justifiées : exemples, anecdotes... Ou plus ou moins nationalisées : discours professionnels, projections, justifications, abcès de fixation, etc...)

- puis essayer d'aborder des facteurs internes :

  . à l'organisation de l'entreprise, à son contexte économique et commercial particulier, à ses modes de gestion

  . à la structure mentale du dirigeant (expériences, a priori, représentations liées à des groupes et aux interactions sociales)

Demander des explications concrètes, des faits, des comportements (comment ça se passe dans telle circonstance). Ramener tout discours général à des situations pratiques.

→

Facteurs à faire intervenir dans l'entretien (laisser parler, et ne questionner - indirectement - que si le dirigeant n'a pas abordé lui-même les thèmes indiqués).

- Facteurs économiques et institutionnels liés à l'embauche

. conjoncture économique
socio politique
institutionnelle

. secteur d'activité — et technologies professionnelles.

(en termes d'intérêt, d'opportunités,
de menaces - précises ou globales)

. moyens connus permettant d'aménager ou de flexibiliser l'embauche

. sources de coûts ou d'incertitude autres que la conjoncture et le secteur :

- formation, attitudes et aptitudes des personnels disponibles sur le marché du travail
- charges sociales et salaires (dont : catégories de personnels à coûts élevé)
- taxes, problèmes financiers et coûts administratifs liés aux seuils d'effectifs.

. menaces sur le pouvoir interne :

- taille, quantité ou complexité des personnels (si croissance)
- seuils : apparition de contre-pouvoirs et de contraintes de négociation (représentants du personnel, C.E., syndicats, etc...)
- contraintes de flexibilité et de marge de manoeuvre tactique : problèmes liés aux types de contrats, au temps de travail, aux licenciements.

- Facteurs de gestion

. Y a-t-il une certaine gestion prévisionnelle des emplois, de l'activité interne, de la qualité des postes et tâches proposées.

. Attractivité externe de l'entreprise, gestion des contrats et contreparties du travail

. Capacité d'évaluation et de formation des personnels

. intérêt et opérationalité du travail collectif : organisation, coordination, animation

. effets d'une croissance d'effectifs sur la maîtrise de la gestion des personnels

- Facteurs psychologiques

. attitude fondamentale du dirigeant à l'égard :

- de l'entreprise (idée de stabilité d'effectifs ou de croissance : à quelles conditions ?)
- des hommes (capacité relationnelle, savoir faire social, préférence pour : l'évitement, la rationalisatic l'agression, la dépendance, le vécu d'interactic et le travail d'équipe)
- des fonctionnements organisationnels (richesse d'analyse et d'alternatives, ou pauvreté des représentations à cet égard)

- cursus et trajet personnel du dirigeant

- degré d'informations sur les interactions entre embauche, taille d'effectifs, gestion des hommes et caractéristiques ou techniques de type : macro-économiques, micro-économiques, institutionnelles, gestionnaires

- sources des représentations : syndicat professionnel, collègues, milieu familial, expériences-clefs (digérées ou non).

Modèle de questionnaire pour mener un entretien clinique concernant la décision d'embauche et ses déterminants :

Les questions ci-après pourraient constituer une base pour tout entretien guidé (ou semi-dirigé) qui se donne comme objectif de :

1. Déceler les déterminants de la décision d'embauche (les facteurs environnementaux, micro économiques - institutionnels, les facteurs de gestion, les facteurs psychologiques, ...).

2. Trouver simultanément les facteurs explicatifs de la non embauche ainsi que la perception des dirigeants de PME des freins à l'embauche.

3. S'informer sur le profil et la personnalité du dirigeant, ses préférences, sa logique d'action et ses paradoxes, ses objectifs et ses soucis, sa stratégie d'embauche, sa gestion de l'emploi, ...

4. Trouver assez d'éléments statistiques et quantifiables pour soutenir l'analyse qualitative du comportement d'embauche des PME.

Quatre types de renseignements sont recherchés à travers ces questions :

1. Renseignements sur l'environnement de l'entreprise.

2. Renseignements sur l'entreprise et la conduite de gestion.

3. Renseignements sur l'emploi et sa gestion.

4. Renseignements sur le dirigeant.

Parmi toutes les questions posées, certaines sont fermées et n'exigent qu'une seule réponse (exemple : les quinze premières). Certaines questions sont plus ouvertes (exemple : n° 61 à 70) sur lesquelles le dirigeant a la possibilité de choisir plusieurs

réponses en désignant la priorité donnée à chacune d'entre elles (ou en marquant le nombre de fois qu'il a eu recours à chaque réponse). Il serait préférable que l'enquêteur ne donne pas les réponses au dirigeant à l'avance afin d'éviter l'émission des réponses conformistes, calculées et conventionnelles de la part du dirigeant.

Finalement, il est indispensable que l'enquêteur présente son impression sur le déroulement de l'interview, sur l'attitude du dirigeant face à certaines questions embarrassantes, sur les contradictions dans les réponses du dirigeant et toutes les autres informations qualitatives jugées utiles (exemple : style de pensée du dirigeant, sa personnalité, ses valeurs, ses croyances, ...).

QUESTIONNAIRE

A - RENSEIGNEMENTS SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

1) Comment qualifieriez-vous le marché sur lequel se situe votre entreprise ?

- Très favorable
- Favorable
- Moyen
- Défavorable
- Très défavorable

2)
- En expansion forte
- En expansion lente
- Stable
- En baisse forte
- En baisse lente

3)
- Très turbulent et très imprévisible, en changement rapide
- En changement mais prévisible
- Stable et sans changement important

4) Votre entreprise doit faire face à une concurrence :

- Très forte
- Forte
- Moyenne
- Faible
- Très faible

5) Vos concurrents sont-ils plutôt :

- Des grandes entreprises
- Des PME
- de toutes sortes

6) - Français
   - Européens
   - Américains
   - Japonais
   - Autres

7) Votre secteur d'activité connaît-il une reconversion technologique pendant les cinq dernières années ?

   - Oui, radicalement
   - Oui, mais pas sensiblement
   - Non

8) Y-a-t-il eu un changement dans la structure de votre marché pendant les cinq dernières années ?

   - Oui
   - Non

9) Si oui, quel type de changement ?

   - Concentration des entreprises et disparition des PME
   - Décomposition du marché en plusieurs
   - Présence de plus en plus forte des PME
   - Autres

10) Sur quels marchés êtes-vous présent géographiquement ?

   - Français
   - Européen
   - Américain
   - Japonais
   - Asiatique
   - Africain
   - Autres

B - RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE ET SA GESTION

11) Avez-vous augmenté votre activité (exemple : volume vendu), pendant les cinq dernières années ?

- Oui
- Non, stable
- Non, en baisse

12) Quelle a été l'évolution de votre chiffre d'affaires pendant les cinq dernières années ?

- En croissance forte > 10 %
- En évolution faible < 10 %
- Stable
- En baisse < 10 %
- En chute > 10 %

13) Quelle est la part de l'exportation dans le chiffre d'affaires ?

- < 10 %
- 10 à 20 %
- 20 à 30 %
- 30 à 40 %
- 40 à 50 %
- > 50 %

14) Par rapport à vos concurrents, les résultats de votre entreprise vous paraissent-ils satisfaisants ?

- Très satisfaisants
- Plutôt satisfaisants
- Dans les mêmes ordres
- Plutôt non satisfaisants
- Pas du tout satisfaisants

15) Avez-vous fait des budgets, des prévisions pour l'année ?

- Oui
- Non

16) Faites-vous des plans à plus d'un an ?

- Oui
- Non

17) D'après vos expériences, vous pensez être en mesure de les conduire à leur terme ?

- Oui, tout à fait
- Oui, plus ou moins
- Pas toujours, car il y a beaucoup d'imprévus et de variables non contrôlables

18) Faites-vous des prévisions concernant l'emploi ?

- Oui
- Non, mais je réfléchis aux conséquences sociales de mes prévisions et à leur effet sur l'emploi
- Non

19) Menez-vous des recherches délibérées, systématiques et permanentes d'informations ?

- Oui
- Non

20) Si oui, quels types d'informations ?

Externe :

- Informations sur le marché et les clients
- Informations sur les concurrents
- Informations sur les fournisseurs
- Informations sur la technologie (exemple : espionnage)
- Informations sur les partenaires actuels et potentiels

Interne :

- Informations sur les attentes du personnel (revendications, motivation, ...)
- Informations sur les conditions de travail (sécurité, ...)
- Autre

21) Quels moyens utilisez-vous pour votre recherche d'informations ?

Externe :

- Etude de marché directe
- Consultation de la banque des données
- Utilisation des experts
- Utilisation des réseaux de vente

Interne :

- Utilisation des questionnaires d'opinion
- Utilisation de l'encadrement pour les interviews
- Autre

22) Existe-t-il dans l'entreprise une personne chargée de gérer le personnel ?

- Oui
- Non

23) Précisez, qui ?

- Le chef d'entreprise
- Le responsable technique
- Le responsable commercial
- Le comptable
- Le secrétaire de la direction ou le responsable administratif
- Le chef du personnel (précisez si il y a une fonction du personnel indépendante)
- Autres

24) Précisez les activités opérationnelles effectuées par le responsable du personnel ?

- La paye et la rémunération
- Les relations avec les partenaires sociaux (négociation et dialogue)
- La formation du personnel
- L'évaluation du personnel
- Organisation et conditions de travail
- Autres

25) Sont-elles découpées en tâches administratives, et la gestion de l'emploi menées par deux ou plusieurs personnes ?

- Oui
- Non

26) Existe-t-il un ou plusieurs cadres dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

27) Y-a-t-il des réunions d'expressions et d'échanges d'idées dans l'entreprise ?

- Oui, d'une manière fréquente et régulière
- Oui, de temps en temps pour résoudre les problèmes spécifiques
- Non

28) A quels niveaux ?

- Au niveau d'état majeur seulement (exemple : réunions de réflexions stratégiques)
- Au niveau des cadres intermédiaires et des cadres dirigeants
- A tous les niveaux

29) Selon vous, pour votre entreprise, qu'y a-t-il de plus important, qu'est ce qui compte le plus (quelles priorités ?) ?

	RANG
- La croissance	
- La rentabilité	
- L'innovation	
- La flexibilité	
- La survie de l'entreprise	
- Une bonne ambiance au travail	
- Autres	

30) Quelle stratégie pour atteindre vos objectifs ?

- Economie d'échelle (prix en baisse, volume vendu en hausse, rapport qualité/prix moyen)
- Différenciation de marchés
- Concentration sur une activité précise et sur un marché réduit
- Internationalisation
- Autre

31) Si vous comptez vous internationaliser, quelle stratégie ?

- Partenariat et alliance locale
- Implantation directe
- Construction d'un réseau commercial
- Autre

32) Quel type d'investissement envisagez-vous de faire ?

	RANG
- Investissement en matériel (technologique)	
- Investissement en R et D	
- Investissement en homme (exemple : formation)	
- Autre	

33) Quelle part de votre budget (exemple : Chiffre d'Affaire) comptez-vous consacrer aux investissements ?

34) Dans quelles directions ?

	RANG
- Développement des réseaux commerciaux et publicitaires	
- Modernisation technologique	
- Innovation (diversification, lancement d'un produit)	
- R et D, ou achat de prestation en R et D	
- Achats de brevets	
- Embauche de la compétence et formation du personnel	
- Autre	

35) Est-ce que dans votre entreprise la R et D est un vrai département ou elle fait partie du Bureau d'Etudes ?

36) Quel pourcentage de votre chiffre d'affaire est consacré à la R et D ?

- ≤ 5 %
- > 5 ≤ 10 %
- > 10 %

37) Quelle augmentation est prévue pour l'avenir dans votre budget de R et D ?

38) Avez-vous déjà bénéficié des aides gouvernementales aux R et D et à l'innovation ?

- Oui
- Non

39) Si oui, lesquelles ?

- Crédit d'impôt recherche
- Assurance prospection
- Procédures ANVAR
- Fonds Régional d'Aide au Conseil
- Engagement de Développement de la Formation (EDDF)
- Autre

40) Ancienneté de l'entreprise ?

- ≤ 5 ans
- > 5 ans ≤ 20 ans
- > 20 ans ≤ 50 ans
- > 50 ans

41) Statut juridique ?

- Individuelle
- SARL
- SA
- SSCI
- Autre

42) Activité (exemple : code APE) ?

- Industrie
- Commerce
- Service
- Autre

43) S'agit-il d'une affaire familiale ?

- Oui
- Non

44) Si oui, en êtes-vous le créateur ?

- Oui
- Non

45) L'entreprise est-elle ?

- Indépendante
- Filiale
- Succursale
- Sous traitante (de façon permanente)
- Autre

C - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT L'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE

46) Nombre d'effectifs ?

- < 10
- ≥ 10 < 50
- ≥ 50 < 200
- ≥ 200

47) Quelle a été l'évolution de vos effectifs pendant les cinq dernières années ?

- En hausse forte
- En hausse faible
- Plus ou moins stable
- En baisse faible
- En baisse forte

48)
- Qualification en hausse
- Qualification en baisse
- Qualification stable

49) Moyenne d'âge ?

50) Répartition des effectifs selon le sexe :

- Homme %
- Femme %

51) Selon la nationalité ?

- Français %
- Etranger %

52) Selon l'ancienneté ?

53) Dans quel domaine avez-vous des besoins en ressources humaines ?

- Production (ingénieur - technicien)
- Commercial
- Administratif
- Autre

54) Avez-vous un plan de formation du personnel ?

- Oui
- Non

55) Si oui, quel type de recours ?

- Recours externe
- Recours interne
- Les deux

56)
- Formation continue
- Formation initiale
- Les deux

57) Pourquoi avez-vous un plan de formation ?

- Obligations administratives, routine
- Pour satisfaire des besoins manquants
- Pour accompagner la modernisation et l'innovation
- Pour répondre aux revendications du personnel
- Autre

58) Quel pourcentage de la masse salariale est consacrée à la formation du personnel ?

- < 0,5 %
- ≥ 0,5 % < 1 %
- ≥ 1 % < 1,5 %
- ≥ 1,5 % < 2 %
- ≥ 2 %

59) Envisagez-vous d'augmenter les dépenses de formation et d'améliorer sa qualité ?

- Oui
- Non

60) Si oui, combien ?

- 10 %
- 15 %
- 20 %
- 25 %

61) Si vous avez embauché pendant les cinq dernières années, indiquez les dates et le nombre

	NOMBRE
- 1987	
- 1988	
- 1989	
- 1990	
- 1991	

62) Quelles démarches avez-vous adoptées pour trouver les employés à recruter et dans quelles priorités (pendant les cinq dernières années) ?

	RANG
- Offre de l'ANPE	
- Annonce dans le quotidien	
- Annonce dans la presse professionnelle	
- Syndicat professionnel	
- Cabinet de recrutement	
- APEC (Agence pour l'emploi des cadres)	
- Relations	
- Ecoles, université ou centres de formation	
- Ancienne connaissance (exemple : ancien stagiaire)	
- Autre	

63) Vos embauches concernaient-elles ?

	NOMBRE
- Postes de production (ou de prestation)	
- Postes commerciaux	
- Postes administratifs	
- Autre	

	NOMBRE
64) - Postes sans carrière	
- Postes avec objectif de carrière	

	NOMBRE
65 - Remplacement pour un départ	
- Création de poste	
- Autre	

66) Si l'embauche est une création de poste de travail, pourquoi ? quels étaient vos stimuli ?

	RANG
- Nécessaire pour le développement de l'entreprise	
- Besoin d'une qualification précise manquante	
- Saisir une opportunité qui s'est présentée (ouverture d'un nouveau marché, un nouveau contrat)	
- Résoudre un problème spécifique qui s'est montré depuis quelques temps (exemple : dû au changement structurel, social, ...)	
- Répondre très rapidement à une situation de crise (aggravation d'un problème négligé)	
- Autre	

67) Quelles techniques de sélections vous utilisez pour faire votre décision d'embauche ?

	RANG
- Etude des lettres de candidature et des CV	
- Interviews	
- Tests psychotechniques	
- Questionnaires	
- Graphologie	
- Autre	

68) Quels sont d'après vous les critères les plus importants à retenir dans le choix d'un candidat ? (les indices qui décèlent au mieux sa performance future)

	RANG
- Ses expériences antérieures dans le métier	
- Ses études et ses connaissances techniques et théoriques	
- Sa personnalité	
- Autre	

69) Si vous donnez beaucoup de poids à sa personnalité, quels sont les critères ?

	RANG
- Ses valeurs et sa culture en général	
- Son sens des responsabilités	
- Son ouverture d'esprit et sa flexibilité de caractère	
- Sa spontanéité, ses initiatives, sa capacité à répondre très vite aux problèmes qui se posent	
- Sa créativité	
- Sa fidélité	
- Sa confiance en soi	
- Sa capacité d'analyse et sa rigueur	
- Sa détermination pour réussir	
- Autre	

70) Normalement, combien de temps s'écoule entre le moment où vous décidez d'embaucher et son actualisation ?

- < 1 semaine
- > 1 semaine < 1 mois
- > 1 mois < 3 mois
- > 3 mois

71) Quelles procédures vous utilisez ? Quelles préparations vous faites pour vos embauches ? Indiquez le temps consacré à chaque étape ?

	TEMPS
1. Etudier les différents canaux (réseaux) d'embauche	
2. Lancer l'activité de recherche	
3. Etudier les dossiers des candidats et faire le tri	
4. Interviews, tests techniques et psychotechniques, ... pour faire le choix final	

72) Quelle étape vous parait la plus importante ?

73) A Quelle étape vous consacrez d'habitude plus de ressources matérielles, temporelles et personnelles ?

74) Est-ce que vous étudiez d'habitude les dossiers de candidature l'un après l'autre et vous recevez les candidats un par un, ou vous attendez pour les étudier tous ensemble ?

- Un par un
- Tous ensemble

75) Est-ce que vous avez déjà rencontré des problèmes pendant vos embauches ?

- Oui
- Non

76) Si oui, lesquels ?

	RANG
- Avoir du mal à trouver le candidat convenable	
- Des coûts très élevés non prévus à l'avance	
- Conflit avec le cabinet de recrutement qui ne fait pas bien son travail	
- Problèmes avec l'ANPE qui n'envoie pas des candidats convenables	
- Conflit interne à l'entreprise pour choisir une stratégie d'embauche	
- Conflit interne pour sélectionner le candidat	
- La pression des organismes externes qui veulent influencer la décision d'embauche	
- Autre	

77) Quels types d'intervention avez-vous envisagés pour résoudre ces problèmes ?

	RANG
- Essayer de bien planifier chronologiquement et matériellement l'embauche	
- Essayer de faciliter la communication entre toutes les personnes concernées	
- Consacrer davantage de ressources organisationnelles à l'embauche	
- Scruter plus activement dans l'environnement pour trouver de meilleures options d'embauche, de meilleurs intermédiaires, ...	
- Donner davantage d'informations sur le processus d'embauche à toutes les parties concernées	
- Négocier et persuader pour éliminer les sources de résistances	
- Autre	

78) Avez-vous demandé à bénéficier des aides à la création d'emploi ?

- Oui
- Non

79) Si non, pourquoi ?

80) Pouvez-vous citer celles que vous connaissez ?

81) Pouvez-vous citer celles que vous utilisées ?

82) Si vos effectifs ont baissés (pendant les cinq dernières années), quelles étaient les causes ? (quel type de départ ?)

	NOMBRE
- Départ volontaire	
- Départ en retraite	
- Licenciement	
- Autre	

83) Si licenciement, quels étaient les motifs ?

	NOMBRE
- Technique	
- Suppression de poste	
- Economique	
- Incompatibilité professionnelle (ou faute)	

84) Avez-vous rencontré des difficultés pour licencier ?

- Oui
- Non

85) Si oui, quelles sortes de difficultés ?

	RANG
- Dégradation de l'ambiance sociale suite au licenciement	
- Effet psychologique négatif concernant l'image de l'entreprise et de sa gestion	
- Conflit juridique avec le(s) licencié(s) (exemple : licenciement abusif, ...)	
- Lourdeur de la législation et de la réglementation concernant le licenciement (exemple : autorisation préalable de licenciement)	
- Autre	

86) Avez-vous chiffré la durée d'une procédure de licenciement pour motif économique (l'autorisation préalable de licenciement) ?

- Oui
- Non

87) A votre avis, à combien s'élève cette durée ?

88) Les licenciements, sont-ils dus à :

	NOMBRE
- Une insuffisance du chiffre d'affaires et une baisse de l'activité	
- Des problèmes de gestion (exemple :suite à des changements organisationnels)	
- Des arrangements (exemple : suite à des problèmes familiaux ou de santé)	
- Des problèmes de dépassement de seuil	
- La modernisation	
- Autre	

89) Parmi les freins à l'embauche, souvent évoqués, lesquels vous paraissent les plus importants ?

	NOMBRE
- Les charges sociales	
- Les difficultés de licenciement	
- Les risques des problèmes syndicaux	
- L'augmentation des obligations administratives au-delà d'un certain seuil d'effectif	
- La lourdeur de la législation et des réglementations concernant les PME et leurs secteurs d'activité	
- La conjoncture défavorable liée au secteur d'activité	
- Le manque de qualifications recherchées sur le marché du travail	
- Le manque d'aides gouvernementales	
- L'incapacité financière	
- La perte du pouvoir et le changement structurel entraîné par l'embauche	
- Autre	

90) Si vous considérez les effets de seuil comme un facteur défavorable à l'embauche, pouvez-vous citer les obligations administratives et financières à respecter après le seuil de 10 et 50 salariés ?

91) Avez-vous déjà été personnellement confronté à certaines de ces obligations ? Lesquelles ?

92) A votre avis, quelles mesures devraient être prises par les pouvoirs publics pour encourager les chefs d'entreprise (de PME) à embaucher ?

	RANG
- Plus grande liberté de licenciement	
- réduction des charges sociales	
- Alléger la législation sociale	
- Réduire la fiscalité pour les PME	
- Supprimer la taxe professionnelle	
- Supprimer les contraintes syndicales	
- Accorder plus de crédits et d'aides	
- Supprimer les obligations relatives aux seuils sociaux	
- Autre	

93) Parmi les fléaux suivants, lesquels touchent votre entreprise ?

- Abstentionnisme
- Turnover
- Vol, dégât, ...
- Grève
- Manque d'initiative

D - RENSEIGNEMENTS SUR LE DIRIGEANT

94) Age du dirigeant ?

- < 25 ans
- > 25 ≤ 35 ans
- > 35 ≤ 45 ans
- > 45 ≤ 55 ans
- > 55 ans

95) Formation du dirigeant ?

- Autodidacte
- Etudes secondaires
- BEP, CAP
- Bac + 2
- Bac + 4
- 3e cycle

96) Votre responsabilité actuelle ?

- Gérant responsable technique
- Gérant responsable commercial
- S'occupe de tout
- PDG
- Autre

97) Depuis combien de temps l'occupez-vous ?

- 2 ans
- 2 ans à 5 ans
- 5 ans à 10 ans
- > 10 ans

98) Que faisiez-vous auparavant ?

- En formation
- Dans la même entreprise
- Dans une autre entreprise du même secteur
- Dans une autre entreprise d'un autre secteur
- Autre

L'impression de l'étudiant sur le déroulement de l'enquête :

ANNEXE 3

Facteurs et freins à l'embauche: premiers résultats de l'enquête

PREMIERE PARTIE : A LA RECHERCHE DES ENTREPRISES QUI EMBAUCHENT

I - LES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

L'enquête a été conduite, pendant l'hiver 1985-86, à partir d'un questionnaire structuré, au moyen d'entretiens des étudiants de D.E.A., auprès de **45 chefs d'entreprises**, appartenant en proportion équivalente aux secteurs de l'industrie ou de l'artisanat, du commerce de gros ou de détail et aux services.

Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées,dans la région du Sud-Ouest, principalement dans l'agglomération bordelaise sont les suivantes:

1 - Forme sociale :	**40% SARL** 35% SA **18% entreprises en nom personnel**
2 - Autonomie :	**80% entreprises indépendantes** 13% " filiales 4% " succursales
3 - Nature :	**51% entreprises familiales** 47% " non familiales
4 - Origine :	**35% dirigées par leur fondateur** 42% non dirigées par fondateur
5 - Taille en C.A. :	**< 10 millions F = 56% des entreprises** de 10 à 50 millions F = 30% " > 50 millions F = 13% "
6 - Taille en Emploi :	**< 10 salariés = 44% des entreprises** de 10 à moins de 50 salariés = 39% " 50 salariés et plus = 16% "
7 - Organisation	64% emploient un ou plusieurs cadres (début de structure).

Il s'agit donc d'un échantillon de petites entreprises indépendantes, en majorité familiales, et qui, selon un certain nombre d'études, pourraient être à l'origine d'une part non négligeable des créations d'emploi, en particulier pour celles qui sont dans le secteur

II - LES ATTITUDES ET VALEURS DES DIRIGEANTS

1 - L'environnement

Il a été demandé aux dirigeants de qualifier le marché, la concurrence et les consommateurs de leur entreprise, afin de connaitre la perception qu'ils en avaient et d'apprécier leur degré de dynamisme et de volontarisme.

La majorité d'entre eux considère que **leur marché est favorable**, même s'ils le perçoivent, par ailleurs, comme relativement **stable** et non en croissance. Ils considèrent cependant avoir affaire à une **concurence forte** (27%) ou très forte (53%), dont les actions sont plutôt difficiles à prévoir (48%).

Par contre, les **goûts des consommateurs** sont plus **faciles** (55%) **à anticiper** et, en conséquence, le changement des pratiques commerciales peut ne s'avérer que rarement (14%) ou très rarement (34%) nécessaire.

Cependant, dans la situation actuelle du marché, 63% des dirigeants ne prend que des **décisions plutôt prudentes**, et presque tous (89%) pensent pouvoir conduire jusqu'à leur terme les projets qu'ils font.

On constate donc que les entrepreneurs se situent dans un **environnement globalement favorable**, voire satisfaisant, malgré une pression concurrentielle fortement perçue. Les **décisions peu risquées** qui sont prises doivent dans ces conditions réussir, pensent-ils.

2 - L'entreprise

Depuis 1982, ou la création, si elle est plus récente, la **croissance** de l'activité caractérise 73% des entreprises: la croissance de leur chiffre d'affaires a été, annuellement, **supérieure à 10%** pour la moitié d'entre elles et inférieure à 10% pour 27%; seul un cinquième des entreprises n'a pas augmenté ses ventes, qui sont soit restées stables (11%), soit ont faiblement décliné (11%).

D'ailleurs, 64% des dirigeants déclarent que les **résultats** de leur entreprise leur paraissent **satisfaisants** par rapport à ceux de leurs concurrents.

3 - La gestion et le dirigeant

Des **prévisions annuelles** sont effectuées dans **80%** des firmes, alors qu' un tiers seulement d'entre elles font des **plans à plus d'un an**. Il n'y a une personne **responsable de la gestion du personnel** que dans moins d'un cas sur deux.

Dans 82%, c'est le dirigeant lui même qui a été interrogé, et dans 9% des cas, un cadre. Un peu plus de la moitié des chefs d'entreprise a reçu une **formation supérieure** et occupe son **poste depuis plus de 5 ans**; ils travaillaient auparavant dans le même secteur, soit dans la même entreprise (27%), soit dans une autre (27%).

Finalement, la stabilité et les caractéristiques satisfaisantes de l'environnement, associées aux résultats somme toute satisfaisants obtenus par la majorité des entreprises, sont peu porteuses de bouleversements dans leur gestion ou de décisions particulièrement hardies de leurs dirigeants.

III - LES COMPORTEMENTS D'EMBAUCHE

On constate que **la moitié des entreprises** analysées ont effectivement procédé à des embauches dans le passé récent (56% de l'ensemble ont un souvenir précis de leur dernier recrutement).

1 - Embauche totale et embauche nette

Une étude détaillée des comportements et de la taille des recrutements a pu être effectuée auprès des entreprises qui ont livré les détails de leur activité sur ce point. Il apparaît que **52 embauches ont été réalisées au total par 14 entreprises**, dont 5 n'ont engagé qu'une personne et 9 de un à neuf salariés; de même, 41 licenciements ont été effectués par 14 entreprises également . Ces chiffres confirment les résultats de BIRCH et de l'ensemble des auteurs qui lient la création d'emploi au rythme vital des entreprises: l'important est d'avoir un flux permanent d'entreprises qui créent des emplois, dans la mesure où la déperdition d'emplois et ...d'entreprises est un phénomène constant (et impossible à endiguer, sinon temporairement). Dans notre échantillon, on constate un **gain net de 11 emplois**.

Facteurs et freins à l'embauche: premiers résultats de l'enquête

2 - Nature et objet de l'embauche

Quand la distinction est faite, il s'agit, presque deux fois plus souvent, de pourvoir un **poste de production** que d'administration. Cette orientation correspond également aux constatations effectuées par ailleurs et propres à la situation économique actuelle et de crise du système productif.

Dans les mêmes conditions, l'objet du recrutement est plus **fréquemment une création d'emploi** (61%) qu'un remplacement (39%) pour un départ ou un licenciement. D'ailleurs la majorité des entreprises procède à cet engagement **par nécessité pour le développement de l'entreprise**.

3 - Modalités du recrutement

Les différentes sources auxquelles les entreprises peuvent faire appel pour satisfaire à leur besoin de recrutement ont été recensées et proposées aux chefs d'entreprise interrogés. Ils ont d'ordinaire recours en premier lieu à **leurs relations**, puis citent **la presse** quotidienne ou professionnelle et **l'A.N.P.E.**, à égalité, bien qu'avec de fortes réserves pour cette dernière, quant à la qualité des candidats présentés. Sont mentionnés également mais en dernier, **les syndicats professionnels**, **les écoles ou universités** et **les cabinets** de recrutement.

Le bénéfice des **aides à la création d'emplois** n'est recherché que **par moins d'un tiers des entreprises**, soit parce qu'elles les ignorent, soit parce qu'elles les jugent trop complexes administrativement ou qu'elles savent ou croient en être exclues. Leurs connaissances sur ce point sont faibles et confuses (moins d'un quart des personnes interrogées peut citer plus d'une aide avec exactitude).

4 - Les substituts à l'embauche

Parallèlement, les entreprises ont recours à un certain nombre de mesures complémentaires ou de substitution à l'embauche. Elles ont ainsi cité l'utilisation, unique ou conjointe, des pratiques suivantes: **la modernisation des équipements dans 24 cas, les contrats à durée déterminée (21 cas), les heures supplémentaires (16 cas) et l'interim (10 cas).**

Facteurs et freins à l'embauche: premiers résultats de l'enquête

5 - La réduction d'effectifs et les freins à l'embauche

Moins de 10% des dirigeants d'entreprise interrogés déclare avoir rencontré des difficultés pour réduire leurs effectifs. Cependant, de manière relativement attendue, quand on leur demande de classer les freins "classiques" à l'embauche, ce sont les **charges sociales** qui arrivent largement au premier rang des citations (25 fois seules ou en premier), suivies des **difficultés de licenciement** (17 fois). Les **effets de seuil** n'apparaissent qu'au troisième rang (7 mentions), pour l'alourdissement des obligations administratives qu'ils impliquent. Enfin les risques de **problèmes syndicaux** sont classés, de façon plus surprenante, en tout dernier.

Une **expérience** sensible de ces obligations n'est le fait que **de moins de 40% des entreprises**; corollairement, une forte majorité d'entre elles n'a jamais été confrontée à ces problèmes, auxquels on accorde une importance peut être excessive, sinon mythique, au niveau des milieux politiques et du patronat.

DEUXIEME PARTIE :
A LA RECHERCHE DES FACTEURS DETERMINANTS DE L'EMBAUCHE

Dans ce premier traitement des données obtenues par enquête, la décision d'embauche a été croisée avec les principaux facteurs pour lesquels une hypothèse de liaison pouvait raisonnablement être faite. Ce sont les premiers résultats, exploratoires en raison de la taille de l'échantillon, qui sont ici présentés.

I - LES FACTEURS D'ENVIRONNEMENT

1 - Le marché

Quand le marché est perçu domme étant **très favorable**, tous ceux, peu nombreux (5) qui ont cette opinion recrutent, mais pour toutes les autres situations, ce caractère s'avère peu discriminant. La même observation peut être faite pour la caractéristique d'expansion du marché.

Pour ces deux critères, cependant, les tests statistiques sont **peu significatifs**.

2 - La concurrence et le consommateur

Si le jugement sur la concurrence apparaît sans effet sur l'embauche, la **prévisibilité des goûts du consommateur** semble, bien que de manière faiblement significative, encourager l'embauche.

II - LES FACTEURS LIES A L'ENTREPRISE

1 - Le chiffre d'affaires

Il faut d'abord remarquer qu'un peu plus de la moitié des entreprises qui n'ont pas voulu déclarer leur chiffre d'affaires ont effectivement recruté des salariés. Par ailleurs, les résultats permettent de se demander si la tendance à embaucher n'augmente pas quand le chiffre d'affaires est plus important.

Enfin, il existe une relation légèrement significative qui montre qu'on engage beaucoup plus de personnel quand les ventes sont en **croissance forte**.

Parmi l'ensemble des dirigeants qui ont embauché, 72% sont satisfaits de leurs résultats par rapport à ceux de leurs concurrents.

Facteurs et freins à l'embauche: premiers résultats de l'enquête

2 - Les comportements d'embauche

Les **heures supplémentaires** ne constituent pas toujours un substitut à l'embauche, puisqu'il est fait conjointement appel à elles **et** à l'embauche dans 42% des cas: on pourrait même avancer l'idée qu'il y a un certain parallélisme entre ces deux moyens d'augmenter sa capacité de production.

De même, la **modernisation de l'équipement** a lieu deux fois plus souvent quand il y a recrutement de personnel que quand il n'est pas effectué de recrutement.

En somme, tout se passe comme si la prospérité de l'entreprise était la condition première de l'embauche ...et de l'investissement !

3 - Les aides à la création et les freins à l'emploi

On constate que les aides sont un peu **mieux connues** par ceux qui augmentent leurs effectifs (2/3 en connaisent au moins une) et aussi **plus utilisées**: 40% de ceux qui embauchent en ont utilisé au moins une.

Ceux qui embauchent ont rencontré aussi plus de difficultés; mais **les contraintes administratives institutionnelles ne les ont pas empêché** d'augmenter leur effectif de salariés.

4 - La structure et l'organisation de l'entreprise

Il semble que l'embauche soit plus probable dans les entreprises où il existe des **cadres** (72% de celles qui embauchent en ont, alors que 55% de celles qui ne recrutent pas en utilisent), ce qui pourrait être un effet de la taille de l'entreprise... ou du principe de PETER ?

Dans le même sens, et de manière assez significative, les affaires familiales ont tendance à moins embaucher (seules 9/23 ont procédé à un recrutement), alors que 15 des 21 **entreprises non familiales** ont effectué une embauche.

Enfin, **l'objectif de rentabilité** est préféré à celui de croissance par les entrepreneurs qui embauchent et celui de survie par ceux qui n'engagent pas de personnel.

ANNEXE 4

TRAVAUX DE **L'E.R.F.I.** MONTPELLIER

LES OBSTACLES A L'EMBAUCHE DANS LES P.M.E. : DU DISCOURS AUX REALITES.

Communication au Congrés de l'Association Internationale des Economistes de Langue Française.

Gérald NARO - E.R.F.I. - mai 1986

EQUIPE DE RECHERCHE SUR LA FIRME ET L'INDUSTRIE

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER U.E.R. GESTION

39 RUE DE L'UNIVERSITE - 34060 MONTPELLIER

TÉL. : (67) 60.50.66 - POSTE 73

LES OBSTACLES A L'EMBAUCHE DANS LES P.M.E. : DU DISCOURS AUX REALITES.

Communication au Congrés de l'Association Internationale des Economistes de Langue Française.

Gérald NARO - E.R.F.I. - mai 1986

LES OBSTACLES A L'EMBAUCHE DANS LES P.M.E. : DU DISCOURS AUX REALITES

INTRODUCTION : AU DELA D'UN LIEU COMMUN

L'engouement croissant que suscitent les petites et moyennes entreprises depuis une dizaine d'années pourrait trouver vraisemblablement une justification dans le dynamisme relatif dont font montre aujourd'hui ces firmes dans le domaine de l'emploi.

A l'heure où les grandes entreprises confrontées à la nécéssité de rationaliser leur appareil productif, ont procédé à d'importantes réductions de personnel, divers travaux réalisés aux Etats-Unis (BIRCH 1979) ainsi que dans les différents pays de la Communauté Economique Européenne (GUDJIN et FOTHERHILL 1979, EYMARD-DUVERNAY 1981, DELATTRE 1982, CENTRE DE RECHERCHE TRAVAIL ET SOCIETE 1984,...) attestent en effet d'une incontestable contribution des P.M.E. à la création d'emploi.

Parallèlement, tant dans les revendications actuelles du patronat français que dans l'opinion, les dirigeants de P.M.E. apparaitraient comme fortement restreints dans leur marge de manoeuvre en matière de décisions d'embauche. Un ensemble de contraintes réglementaires interviendraient ainsi en défaveur de l'emploi dans les unités de petite et moyenne dimension. Parmi ces obstacles, les difficultés de licenciement, l'alourdissement des obligations sociales et parafiscales au delà de certains seuils de dimension le risque d'interférence syndicale et bien évidemment les charges sociales, demeurent parmi les sources de résistance traditionnellement évoquées dans les milieux patronaux et d'une façon générale dans l'opinion, pour expliquer les réticences que peuvent éprouver les chefs d'entreprise à l'encontre de l'embauche.

Mais au delà de ce lieu commun, l'enjeu même que peuvent représenter les P.M.E. et les espoirs dont elles sont porteuses face au défi de l'emploi, nous invitent à dépasser le discours traditionnel pour procéder à un examen approfondi de ce qui, dans les unités de petite et moyenne dimension, fonde les décisions en matière d'embauche.

Cependant, l'extrême variété de situations observées à l'étude des P.M.E. interdit de considérer celles-ci comme un ensemble homogène caractérisé par des objectifs et des comportements communs. Bien plutôt, une approche contingente pourrait s'avérer particulièrement fructueuse en permettant de révéler le rôle que peuvent jouer divers facteurs tels que la personnalité du dirigeant, son système de valeurs, ou encore diverses caractéristiques propres à l'entreprise (sa dimension, son activité, ses ressources,...) ainsi que son environnement économique, institutionnel ou social. L'embauche apparaitrait dès lors comme conditionnée par un système complexe de facteurs qui sous certaines conditions, expliqueraient des comportements favorables ou a contrario, défavorables.

L'objet de cette communication sera de proposer une réflexion sur les déterminants défavorables à l'embauche dans les P.M.E. à la lumière des résultats d'une enquête exploratoire réalisée au cours de la période juillet à décembre 1985 auprés d'une cinquantaine de P.M.E. languedociennes. Aprés avoir précisé les divers fondements et objectifs de l'étude, il conviendra en second lieu de présenter le cadre méthodologique de l'enquête. En troisième lieu, il importera de révéler ses différents apports.

I - FONDEMENTS ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Parmi les chercheurs (sociologues, économistes, juristes, spécialistes des sciences de gestion) qui s'interrogent sur le thème des obstacles à l'emploi, nombreux sont ceux qui relèvent les rigidités liées au problème du licenciement et y voient une entrave à la flexibilité de l'entreprise. Ainsi A. SAUVY (1980) : "l'employeur placé devant un carnet de commande important hésite à embaucher de peur de rencontrer des difficultés à se séparer de ce nouveau personnel en cas de baisse des commandes ou bien si des travailleurs engagés ne donnent pas satisfaction". Pour B. BILLAUDOT (1986), ce sont les "fluctuations imprévisibles" qui justifient aux yeux de certaines directions la demande de pouvoir ajuster leurs effectifs sans contraintes. Le problème se pose alors en ces termes : embaucher en cas d'afflux momentané des commandes et licencier dès que celles-ci fléchissent. R. SOUBIE (1984) cite également, à côté de la législation sur le licenciement, les effets de seuils, ainsi que la limitation du recours aux contrats à durée déterminée introduite par les ordonnances de février 1982 (dites "lois AUROUX").

En pratique c'est plus particulièrement la législation sur l'autorisation administrative de licenciement pour motif économique qui serait incriminée dans les revendications patronales.
Les chefs d'entreprise craindraient non seulement de se voir refuser cette autorisation par l'inspection du travail, mais encore la longueur des délais (1) et par là même le coût du sureffectif durant la durée de la procèdure.
S'agissant des effets de seuil, il conviendrait en fait de distinguer entre seuils financiers (taxes parafiscales incombant à l'entreprise dès le franchissement du seuil de 10 salariés, crédits d'heures à accorder au comité d'entreprise,...) et seuils sociaux (apparitions de structures de représentation du personnel dès le franchissement des seuils de 10 et 50 salariés). J.Y. BOULIN, J.P. HUIBAN, et P. ROSANVALLON (1984) recensent plus exactement 25 seuils de déclenchement des obligations financières ou sociales pour les entreprises dont les effectifs sont compris entre 10 et 300 salariés dont 16 constitueraient des seuils sociaux et 9 des seuils financiers. Les dirigeants dont les effectifs se situent à la limite inferieure de ces seuils hésiteraient à embaucher, craignant ainsi un alourdissement de leurs obligations sociales ou financières. Cependant, note J.J. DUPEYROUX (1984), les moyens de contourner le problème ne manquent pas (filialisation notamment).
Certains auteurs ont étudié les pratiques qu'adoptent les entreprises pour assurer la flexibilité qui leur est nécèssaire en période d'incertitude.
R. REIX (1979) cite le recours à la sous-traitance, le recours au travail interimaire, et l'accroissement de l'intensité du capital. M. GODET (1980) note que les rigidités de l'économie formelle (taxes, fiscalité, pratiques syndicales restrictives, protections sociales multiples,...) poussent les entreprises à substituer le capital au travail. I. VACARIE (1982) rèlève également le recours aux emplois précaires (interim, contrats à durée déterminée, travail intermittent...). Pour P. MORVILLE (1985) le salarié serait ainsi vécu comme un risque et les employeurs adopteraient face à l'embauche des stratégies d'évitement. Une étude de l'INSEE révèle ainsi un changement dans la nature des embauches et notamment l'importance grandissant des emplois précaires (D. DEPARDIEU, M.C. LAULHE (1985)). Malgré l'infléchissement apporté par les lois AUROUX, les entreprises auraient davantage recours aux contrats à durée déterminée et à l'interim (J.M. PERETTI (1983).

---

(1) Il convient en fait de distinguer les licenciements de moins de 10 personnes de ceux de plus de 10 salariés : dans le premier cas l'administration dispose d'un délai de 7 jours pour accorder ou refuser son autorisation, dans le deuxième cas les délais sont plus long : 15 jours de consultation des représentants du personnel auxquels s'ajoutent un délai de 30 jours pour connaitre l'avis de l'administration.

Mais si le sujet a fait l'objet d'une littérature et d'un discours relativement importants, les recherches empiriques demeurent à ce jour rares et partielles. Il convient cependant de citer l'étude réalisée par SEMA-MARKETING (1980) pour le ministère du travail qui est parvenue à la grille d'analyse suivante : Avec la crise les entreprises ont du modifier leurs attitudes dans le domaine de l'embauche substituant à un certain laxisme une embauche prudente. Parallèlement, les effets de la crise n'ont été que peu atténués par l'environnement socio-politique français, certaines contraintes ont été amplifiées, le gouvernement a continué d'accroitre les charges des entreprises. En raison des faibles possibilités de recours au licenciement, d'autres stratégies ont été développées : substitution du capital au travail, augmentation de la flexibilité interne grâce au travail interimaire, recours aux contrats à durée déterminée, mais également recours à la sous-traitance. Ces derniers éléments, ainsi que la volonté de ne pas dépasser certains seuils d'effectif constitueraient des facteurs favorables à la non-embauche.
Une autre étude réalisée par PRAGMA (1984) pour le compte du C.N.P.F.(1) a permis de révéler que la suppression des effets de seuil et de l'autorisation préalable de licenciement par l'adoption des solutions préconisées par le C.N.P.F. (il s'agissait de ne pas comptabiliser dans les effectifs de l'entreprise les nouveaux emplois créés) permettrait de créer quelques 470 000 emplois.

Diverses études ont par ailleurs été réalisées sur des aspects particuliers du problème. C'est ainsi que B. BACOT, L. FOUCHER, M.F. MOURIAUX et M. ORHAND (1978) ont étudié l'application de la législation sur le licenciement dans un contexte de crise économique. Les conclusions auxquelles sont parvenus ces chercheurs aprés avoir étudié 51 entreprises de plus de 50 salariés sont assez prochesde celles de SEMA-MARKETING en relevant notamment un recours accru aux contrats à durée déterminée.
Plus récemment, M. ELBAUM, G. CORNILLEAU, A. FONTENEAU (1986) ont simulé grâce au modèle O.F.C.E.-trimestriel les conséquences macro-économiques de la suppression de l'autorisation administrative de licenciement. Les résultatsde cette étude ont permis de révéler des effets limités sur l'emploi Cependant une autre étude de l'I.P.E.C.O.D.E. (1986) (3) est parvenue à des résultats plus favorables observant que la réduction rapide des sureffectifs aurait des effets favorables immédiats sur la rentabilité et la compétitivité des entreprises françaises, au point que les créations nettes d'emploi viendraient compenser progressivement les pertes initiales.

---

(1) C.N.P.F. : Conseil National du Patronat Français
(2) O.F.C.E. : Observatoire Français des Conjonctures Economiques
(3) I.P.E.C.O.D.E. : Institut de Prévisions Economiques et financières

Enfin, concernant les effets de seuil, une étude de l'INSEE (G. LANG et C. THELOT 1985) est parvenue à des résultats relativement réservés : si la suppression des effets de seuil permettrait de créer de 15000 à 50000 emplois, une fois pris en compte les effets induits sur l'ensemble de l'économie, "ex-post", le gain d'emplois serait beaucoup plus réduit.

En définitive, les diverses études réalisées sur le sujet retiennent essentiellement les facteurs réglementaires et leurs conséquences : les stratégies d'évitement de l'embauche. Mais au delà de ces facteurs, il conviendrait de s'interroger sur l'existence d'autres éléments susceptibles de dissuader les chefs d'entreprises d'embaucher. A ce propos, il serait intéressant d'examiner le rôle que pourraient jouer un certain nombre de facteurs liés à la personnalité du dirigeant de P.M.E., son profil, ses motivations, son système de valeur ou encore son style de management.
A ce titre, les travaux sur l'entrepreneurship et d'une manière générale sur le profil des chefs d'entreprise pourraient nous fournir un certain nombre d'orientations sur l'influence de la personnalité du dirigeant sur ses comportements et attitudes à l'égard de l'embauche.
De nombreux auteurs ont révélé certains traits caractéristiques de la personnalité du dirigeant. Tous semblent s'accorder sur un élément distinctif de cette personnalité : le désir de sauvegarder son indépendance. Dans une enquête réalisée dans le cadre de la revue Economie et Humanisme, J. SAGLIO (1977) souligne que l'indépendance est la préoccupation majeure des petits patrons interrogés. Pour G.P. SWEENEY (1982), la différence essentielle entre la psychologie de l'entrepreneur et celle du non entrepreneur serait à rechercher dans un besoin pressant d'indépendance.
P. CANDAU (1981) fait remarquer que certains entrepreneurs vont jusqu'à limiter volontairement la croissance de leur firme pour mieux en conserver le contrôle, pour en préserver la dimension humaine, pour rester indépendant ou par crainte de s'endetter pour des résultats jugés aléatoires. En fait plusieurs profils existent qui seraient de nature à conditionner des comportements différents selon les cas. Ainsi J. LAUFER (1975) procède à une typologie intéressante à partir d'un échantillon de 60 P.M.E. récemment créées et établit un lien entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de la firme. Dès lors il semble permis de penser que ce lien ne soit pas sans implications sur les attitudes adoptées face à l'embauche.
Par ailleurs, N.R. SMITH (1976) distinguera l'entrepreneur artisan (craftsman-entrepreneur) et l'entrepreneur opportuniste (opportunistic entrepreneur). ETTINGER et FROMONT (1985) proposent de distinguer entre l'entrepreneur solitaire, dominé par la motivation d'autonomie et l'entre-

preneur "Organanisation-maker" caractérisé par la motivation de pouvoir sur une organisation aussi importante que possible . L'entrepreneur apparaît ainsi comme "un être au profil varié" (M. MARCHESNAY et S. RUDEL 1985), et il semble permis de formuler l'hypothèse selon laquelle un profil déterminé conditionne un comportement d'embauche spécifique.

En dernière analyse, il conviendrait de rechercher des contingences dans les attitudes et comportements à l'égard de l'embauche, ces éléments pouvant varier selon les caractéristiques de l'entreprise (dimension, stade de croissance, secteur d'activité, ressources humaines et financières,...), mais également selon les diverses composantes de l'environnement (conjoncture économique et sociale, marché du travail, réglementation sociale et fiscale,...) ou encore selon le profil du dirigeant.

L'objet de cette recherche sera donc :

D'une part, mesurer l'ampleur du lieu commun traditionnellement utilisé pour expliquer les réticences des chefs d'entreprise face à l'embauche : charges sociales, difficultés de licenciement, effets de seuil, etc...

D'autre part, dépasser ce lieu commun et montrer que l'embauche est en réalité conditionné par un ensemble beaucoup plus vaste de facteurs qui, sous certaines conditions, peuvent déterminer des comportements négatifs.

En proposant ainsi une reflexion large sur les déterminants de l'embauche dans les P.M.E., une telle recherche pourra s'avérer riche d'interêt :

- Sur un plan théorique, son mérite essentiel est de proposer une contribution à l'étude d'une problèmatique qui n'a que très rarement fait l'objet d'études rigoureuses mais surtout relevé du discours.

Par ailleurs, les problèmes de gestion des ressources humaines dans les P.M.E. constituent un domaine d'investigation relativement peu exploré dans l'état actuel des recherches (citons cependant les travaux d'H. MAHE DE BOISLANDELLE (1985) sur la pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E. ou encore ceux de P. LOUART (1983) sur les comportements à l'égard de la gestion du personnel dans l'artisanat). Une étude sur la décision d'embauche dans les P.M.E. pourrait fournir une contribution interessante en la matière et permettre d'en approfondir la connaissance.

- Sur un plan méthodologique, l'interêt de l'étude réside dans une approche qualitative du phénomène par une étude de terrain réalisée auprés de dirigeant de P.M.E. au moyen d'interviews semi-structurés. Cela relève d'une approche originale dans la mesure où les études réalisées sur le sujet jusqu'à ce jour ont surtout été des études macro-économiques utilisant des modèles économétriques.

- Sur un plan purement pratique, une telle recherche devrait permettre au praticien de la gestion des ressources humaines de mieux appréhender les comportements adoptés dans les P.M.E. en matière de gestion des effectifs. Des enseignements dans des domaines divers tels que le conseil ou la formation pourraient ainsi se révéler d'un grand interêt. Par ailleurs, les responsables de la politique de l'emploi pourront trouver là des informations de nature à leur permettre d'orienter en conséquence leur action.

II - LE CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE

Aprés avoir défini le champ d'experience de l'étude, il importera de présenter la composition de l'échantillon de P.M.E. retenues pour l'enquête. Il conviendra par la suite, de préciser la façon dont a été conduite l'enquête.

A - DEFINITION DU CHAMP D'EXPERIENCE

La définition d'un champ de recherche pour une étude portant sur la P.M.E. conduit à poser le problème de la définition de la P.M.E..
Un certain nombre de critères existent en effet nous permettant d'appréhender ce type de firme. Les indicateurs les plus souvent retenus notamment dans les statistiques officielles sont de nature quantitative. Il s'agit notamment du nombre de salariés et du chiffre d'affaires. Concernant le premier indicateur, la limite de 500 salariés est celle qui est le plus couramment retenue, les P.M.E. seraient alors les entreprises employant moins de 500 salariés. Par ailleurs, le chiffre d'affaires en deça duquel l'on pourrait qualifier une entreprise de petite et moyenne serait de 200 millions de francs (1).
Mais ces critères quantitatifs demeurent insuffisants à traduire la réalité du monde des P.M.E., un ensemble de variables qualitatives telles que le potentiel d'influence personnelle du dirigeant propriétaire (H. MAHE DE BOISLANDELLE 1983), ou encore la responsabilité (CONFEDERATION GENERALE

---

(1) Selon le mouvement ETHIC, sont P.M.E. les entreprises commerciales qui réalisent un chiffre d'affaires de 5 à 300 millions de francs.

DES P.M.E. art.2) ainsi que la propriété des capitaux (F. BIDAULT 1982) et plus généralement le degré d'autonomie décisionnelle (A.M. KUMPS et R. WITTERWULGUE 1984) et ajouté à cela la faiblesse des parts de marché (RAPPORT BOLTON 1971), ou enfin un ensemble de variables organisationnelles (P. CANDAU 1981),... seraient plus à même de cerner leurs contours.

Compte tenu de ces observations, nous définirons les P.M.E. comme les "entreprises dirigées de façon indépendante et personnalisée par un dirigeant propriétaire employant de 0 à 500 salariés".
"Dirigées de façon indépendante par un dirigeant propriétaire", en ce sens qu les entreprises retenues ne devront en aucun cas faire partie d'une entité économique plus vaste et que les entrepreneurs propriétaires sont libres de tout contrôle pour prendre les décisions stratégiques."Dirigées de façon personnalisée", car nous pensons que la personnalité du dirigeant demeure dans les unités de petite et moyenne dimension une variable-clé de la conduite de la firme.

Les P.M.E. ayant servi de champ d'experience sont des entreprises de moins de 200 salariés de la région LANGUEDOC-ROUSSILLON appartenant aux secteurs textile, agro-alimentaire, electronique, S.S.C.I., transport routier de marchandises, réparation automobile.

B - COMPOSITION DE L'ECHANTILLON

Nous avons été amenés à interroger 50 P.M.E. réparties de la façon suivante :

	moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	50 à 200 salariés	TOTAL
Textile	2	4	2	8
Agro-alimentaire	2	4	2	8
Electronique	2	4	2	8
S.S.C.I.	5	3	1	9
Transports	1	5	2	8
Réparation auto.	5	2	2	9
TOTAL	17	22	11	50

Par ailleurs, les dirigeants interrogés se répartissaient ainsi selon leur âge : 25/34 ans : 9 ; 35/44 ans : 17 ; 45/54 ans : 8 ; plus de 55 ans :

C - CONDUITE DE L'ENQUETE

L'enquête s'est déroulée au cours de la période juillet à décembre 1985. Les questionnaires de type semi-structuré, étaient administrés à domicile aprés avoir été soumis à discussion auprès de deux équipes de recherche (ERFI (1) et CEGERH (2)) et pré-testés.
Les interviews, directement menées auprès de la personne du dirigeant étaient enregistrées sur magnétophone à cassette et duraient environ une heure.
Certaines des questions fermées, notamment les questions portant sur l'identification de l'entreprise enquêtée, étaient envoyées préalablement avec une lettre de présentation de l'enquête 15 jours avant la prise de contact téléphonique avec le dirigeant.

III - LES APPORTS DE L'ENQUETE

L'un des apports notables de l'enquête fut de mesurer l'importance des facteurs réglementaires dans les réticences éprouvées par les dirigeants de P.M.E. face à l'embauche. Conformément au discours, ce serait les charges sociales et les difficultés de licenciement qui sembleraient constituer les éléments les plus dissuasifs en la matière. Mais l'un des moindres enseignemen de l'étude ne fut pas de révéler le caractère contingent des attitudes manifestées face à l'embauche. Enfin, l'étude a permis de montrer comment les dirigeants de P.M.E. réagissaient face à ces contraintes.

A - L'IMPORTANCE DES FACTEURS REGLEMENTAIRES : L'ETENDUE DU DISCOURS

Si les charges sociales et les difficultés de licenciement sont apparues à la lumière des résultats de l'enquête comme les facteurs les plus souvent cités par les chefs d'entreprise interrogés pour expliquer leurs réticences à l'encontre de l'embauche, les effets de seuils en revanche se sont révélés d'un effet relatif. Par ailleurs, l'enquête a permis d'apprécier la nature des résistances engendrés par la crainte de ne pouvoir licencier.

1 - Les charges sociales et les difficultés de licenciement : premiers facteurs incriminés

Une première analyse des opinions émises par les dirigeants de P.M.E.

interrogés permet de mesurer l'acuité avec laquelle sont ressenties de façon négative les contraintes réglementaires et plus particulièrement les obstac évoqués traditionnellement dans le discours : les charges sociales et les difficultés de licenciement.

Ainsi à la question : "Existe-t-il des éléments de nature à vous dissuader d'embaucher ou tout au moins à vous faire hésiter ?", sur les 50 dirigeants de l'échantillon, 41 ont répondu par l'affirmative, 8, se sont prononcés d'un avis contraire, tandis qu'un seul s'abstenait.

Parmi les éléments incriminés, si l'on se réfère au tableau ci-dessous, ce sont les difficultés de licenciement et les charges sociales qui furent le plus souvent citées :

Tab. 1

Facteurs jugés dissuasifs	Nombre de fois cités
1 - Difficultés de licenciement	16
2 - Charges sociales	15
3 - Baisse de l'activité	05
4 - Mauvaises perspectives du marché	03
- Incertitude	03
- Effets de seuil	03
- Taxe professionnelle	03
5 - Mentalités	02
- Manque de formation du personnel	02
6 - Structure de l'entreprise	01
- Trésorerie	01
- SMIC	01
- Durée du travail	01
- Mauvaise conjoncture économique	01

Les facteurs réglementaires apparaissent ainsi comme les premiers obstacles incriminés par les dirigeants interrogés pour expliquer leurs réticences face à l'embauche. Cette observation se retrouve par ailleurs dans les mesures préconisées pour favoriser l'emploi comme en attestent les données du tableau n° 2 où sont reportées les réponses à la question : " A votre avis, quelles mesures devraient être prises par les pouvoirs publics pour encourager les chefs d'entreprise à embaucher ? "

Tab. 2

Mesures proposées	Nombre de fois citées
1 - Une plus grande liberté da licenciement	15
2 - Une réduction des charges sociales	13
3 - Accorder une plus grande liberté aux entreprises	04
- Alléger la législation sociale	04
4 - Réduire la fiscalité	03
5 - Ne plus subventionner les firmes nationalisées	02
- Favoriser les contrats à durée déterminée	02
- Renvoyer les immigrés	02
- Supprimer les contraintes syndicales	02
6 - Restaurer le travail aux pièces	01
- Supprimer l'aide aux chômeurs	01
- Agir contre les effets de seuil	01
- Augmenter la durée du travail	01
- Laisser les bénéfices aux entreprises	01
- Supprimer la taxe professionnelle	01
- Simplifier les procédures	01
- Accorder plus de crédits	01
- Lutter contre le travail clandestin	01

L'ensemble de ces résultats témoigne de l'hostilité générale des dirigeants de P.M.E. à l'encontre de toute contrainte imposée par l'état (fiscalité, charges sociales, législation sociale, etc,...).

Plus précisément, interrogés sur un éventuel assouplissement du droit du travail, une forte majorité parmi les dirigeants rencontrés, s'accorde à considérer que cela aurait un effet positif sur l'embauche, comme en atteste l'ensemble des réponses fournies à la question ci-dessous : "Certains observateurs s'accordent à penser qu'il convient d'assouplir la législation sociale pour favoriser l'embauche, qu'en pensez-vous, et sur quelles règles convient-il d'agir ?"

	Nombre de réponses
- Sont d'accord	42
- Ne sont pas d'accord	05
- Sans opinion	03

Les chefs d'entreprises proposent alors d'agir sur :

Tab. 3

	Nombre de fois cités
La législation sur le licenciement	33
Les charges sociales	09
Les seuils d'effectif	05

(suite du tableau n° 3)	Nombre de fois cités
La durée du travail	03
La taxe professionnelle	03
La représentation syndicale	02
La "paperasserie"	01
Les lois sociales en général	01

Il peut sembler surprenant de relever des éléments tels que la taxe professionnelle ou encore la "paperasserie" cités dans les revendications patronales à l'encontre du droit du travail. En fait, cela témoigne bien de l'aversion généralisée qu'éprouvent nombre de chefs d'entreprise à l'égard des contraintes de tous ordres imposées par l'Etat comme nous l'avons remarqué précédemment.

2 - Les effets de seuil : une influence limitée ?

Les effets de seuil, comme l'attestent les données obtenues précédem auraient en définitive des effets relativement limités sur l'embauche. Les opinions à ce sujet paraissent en effet assez partagées puisque, sur les 50 dirigeants interrogés, 24 ont jugé leur effet néfaste sur l'emploi, 23 se sont exprimés d'un avis contraire et 3 se sont révélés sans opinion.

3 - Les difficultés de licenciement : un frein psychologique

La crainte de ne pas pouvoir licencier apparaitrait chez les chefs d'entreprise interrogés comme un frein psychologique en ce sens qu'ils hésiteraient à embaucher de peur de ne pouvoir se séparer du personnel par la suite.

En fait, contrairement au discours qui incrimine en premier lieu la législation sur l'autorisation préalable de licenciement pour motif économique, c'est le problème du licenciement dans son ensemble qui est accusé d'avoir des effets dissuasifs par les dirigeants de P.M.E.. Par ailleurs, à côté de la difficulté de licencier, les chefs d'entreprise cité également la difficulté d'embaucher.

En réalité, les résultats de l'enquête révèleraient d'une part des argumen non fondés sur l'experience, d'autre part une méconnaissance des textes, m en revanche une référence systématique au discours patronal.

a - Des arguments non fondés sur l'expérience...

Sur les 50 dirigeants composant l'échantillon, 25 avaient déja licencié du personnel. Sur ces 25, 7 seulement ont déclaré avoir éprouvé alors des difficultés (parmi celles-ci : la longueur des procédures, des problèmes humains, le coût du licenciement).

b - Une méconnaissance des textes...

Il était intéressant de connaitre le degré de connaissance des textes juridiques par les dirigeants de P.M.E.. Les résultats de l'enquête ont permis de révéler une ignorance certaine en la matière. Ainsi à la question : "Avez-vous chiffré la durée d'une procédure de licenciement pour motif économique ?" 43 dirigeants ont répondu par la négative tandis que seulement 7 d'entre-eux répondaient par l'affirmative.
Par ailleurs nous insistions par la question suivante : "A votre avis, à combien s'élève cette durée ?" Les opinions exprimées permirent encore une fois de relever cette méconnaissance des textes comme en témoigne les données ci-dessous :

Tab.4

Durées citées	Nombre de fois citées
Ne sais pas	30
Plus de 6 mois	06
1 à 3 mois	03
3 semaines	01
1 mois	01
1 mois et demi	01
2 mois	01
2 mois et demi	01
3 mois	01
3 à 6 mois	01
"Je ne sais pas mais c'est assez rapide"	04

c - ... Mais une référence systèmatique au discours patronal.

Si peu de dirigeants ont déclaré connaitre la législation sur le licenciement, ceux-ci évoquaient systèmatiquement le discours patronal pour expliquer leurs réticences.

> "Je pense que c'est assez difficile, j'ai toujours entendu dire que c'est difficile car il faut demander une autorisation"
> M. B. réparation automobile

"J'ai entendu dire que l'administration fait traîner".

M. B. Textile

"Je ne l'ai pas chiffrée mais on dit que c'est très long".

M. F. Electronique

En définitive, il apparait à la lecture de ces résultats que ce sont les charges sociales et les difficultés de licenciement qui semblent le plus dissuader les dirigeants de P.M.E. interrogés, les effets de seuil recueillant une importance moindre. Cependant il conviendrait de s'interroger sur le caractère contingent des attitudes à l'égard de l'embauche, cela nous permettrait notamment de relever un ensemble de facteurs liés à l'environnement de la firme, à ses caractèristiques propres et enfin à la personnalité du dirigeant.

B - LES ATTITUDES A L'EGARD DE L'EMBAUCHE : UN CARACTERE CONTINGENT

Le deuxième type d'apports significatifs de l'enquête fut de révéler le caractère contingent des attitudes et comportements face à l'embauche. Ainsi, il est apparu que l'environnement pouvait déterminer les comportements d'embauche. La réglementation sociale et fiscale, exerçait, comme nous avons pu le constater précedemment, des effets dissuasifs. Mais, par ailleurs il a semblé interessant d'examiner quels pouvaient être les effets de la conjoncture. Egalement, selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, selon son stade de croissance, ou l'importance de ses ressources il importait de s'interroger sur la façon dont pouvaient varier les attitudes face à l'emploi. Enfin, la personnalité du dirigeant pouvait influencer des comportements spécifiques. Les résultats de l'enquête ont permis d'apporter des éléments de réponse à ces réflexions.

1 - L'ENVIRONNEMENT DE LA P.M.E. DETERMINE SES ATTITUDES FACE A L'EMBAUCHE

Si l'influence négative des facteurs liés à la réglementation sociale ou fiscale apparait clairement dans les réponses des dirigeants interrogés, les effets de la conjonture semblent en réalité beaucoup plus important que cela n'est dit au premier abord.

a - L'influence négative des facteurs réglementaires : Moins d'aides mais plus de liberté

Au delà de la législation sur le licenciement ou du poids trop important des charges sociales, c'est tout un contexte que condamnent les chefs d'entreprise. Aussi ne s'étonera-t-on pas de relever la fiscalité, le système d'aide aux chômeurs, ou encore les subventions aux firmes nationalisées cités au coté des réductions de charges sociales ou de contraintes sociales dans les solutions que proposent les dirigeants de l'echantillon pour encourager l'embauche. Cette opposition envers les contraintes imposées par l'etat et ses administrations se retrouve également dans les opinions émises concernant le système d'aides à l'emploi. Ainsi les chefs d'entreprises auraient une opinion défavorable à l'encontre de ce système. Ils reprocheraient aux aides la complexité des procèdures, leur caractère changeant, mais encore se plaindraient-ils de ne pas être assez informés, de ne jamais rentrer dans le cadre. Pour certains, les aides seraient destinées à "aider des entreprises qui n'en ont pas besoin.." Il conviendrait par ailleurs de noter que l'étude a permis de révéler une certaine méconnaissance des aides. Cependant, en raison du manque d'information, et surtout de la rapidité avec laquelle des aides sont créées, d'autres sont supprimées, l'on comprendra aisément que les dirigeants ne les recherchent plus et préfèreraient de leur avéu une plus grande liberté ainsi que des réductions de charges.

b - L'influence de la conjoncture : un effet plus important qu'il n'est dit au premier abord

Si, lorsqu'ils étaient interrogés sur les facteurs susceptibles de les dissuader d'embaucher au moyen de questions ouvertes, les dirigeants citaient en premier lieu les contraintes réglementaires, lorsqu'ils devaient préciser l'intensité du caractère dissuasif d'une liste de facteurs en attribuant à chacun de ces éléments une valeur représentative du degré de dissuasion ressenti pour chacun d'entre-eux, la conjoncture économique générale ainsi que de mauvaises perspectives sur la branche d'activité sont apparues parmi les facteurs jugés les plus dissuasifs au coté des facteurs réglementaires. Ainsi les éléments conjoncturels joueraient un rôle important sur les décisions d'embauche et il semble permis de formuler l'hypothèse selon laquelle une conjoncture défavorable détermine des comportements défavorables à l'embauche.

Sur le tableau n° 5 sont reportés les résultats obtenus à la question : "Voici une liste de facteurs susceptibles de vous dissuader d'embaucher veuillez situer ces sources de résistance à l'embauche selon leur intensité en affectant à chacun d'entre-eux une valeur représentative de leur effet dissuasif, la valeur 1 correspondant à la modalité "non dissuasif" ; la valeur 2 correspondant à la modalité : "peu dissuasif" ; la valeur 3 : " dissuasif" et la valeur 4 : "trés dissuasif".

Tab. 5

ITEMS	1	2	3	4	Moy.
Une conjoncture économique générale défavorable	03	05	26	16	3,1
Un manque de qualification du personnel sur le marché du travail	20	13	14	03	2
Les risques de syndicalisation	12	11	15	12	2,5
La peur de perdre mon indépendance	32	07	08	03	1,6
L'importance des charges sociales	05	03	18	24	3,2
L'absence d'une main d'oeuvre qualifiée dans la région	33	09	08	-	1,7
La crainte de ne pouvoir licencier par la suite	08	03	22	17	3
Les seuils sociaux	19	06	17	08	2,3
Les seuils financiers	17	07	15	11	2,4
Un coût trop élevé de certaines catégories de personnel	34	04	12	-	1,6

Cependant il convient de noter que les dirigeants semblent faire une confusion entre conjoncture économique générale et conjoncture sur la branche d'activité. En fait ce dernier élément serait le plus déterminant, comme en témoigne l'ensemble des réponses à la question "De quoi dépendent vos décisions en matière d'embauche ?" où ce sont des éléments tels que le marché ou le volume d'affaires de l'entreprise qui ont recueilli le plus grand nombre de réponses.

En définitive l'environnement et ses diverses composantes, telles que la réglementation ou la conjoncture, apparaitraient comme déterminants dans les décisions en matière d'embauche dans les P.M.E..

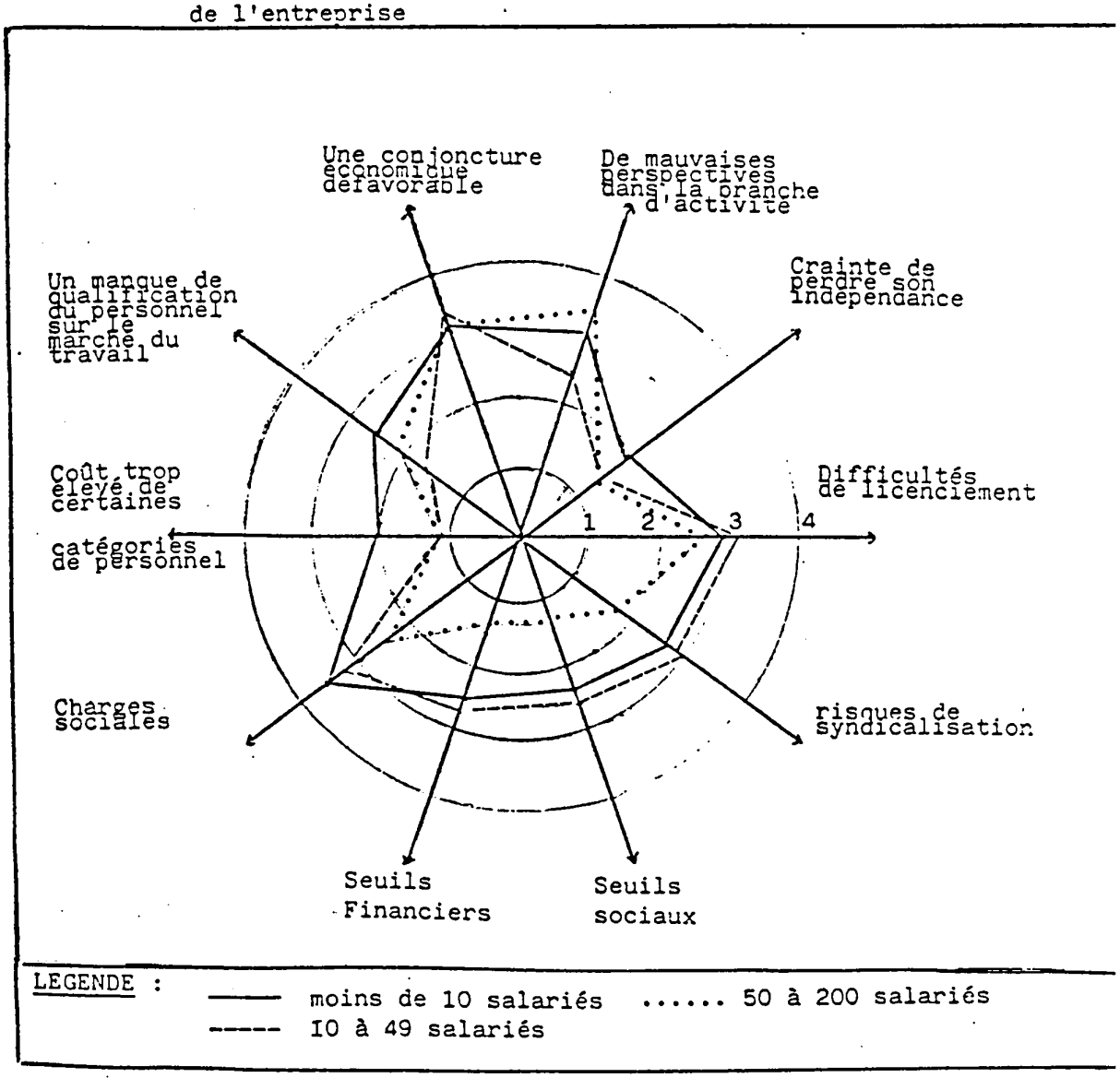
2 - LES CARACTERISTIQUES PROPRES A LA FIRME CONDITIONNENT DES ATTITUDES SPECIFIQUES A L'EGARD DE L'EMBAUCHE

Selon la dimension de la firme, selon son secteur d'activité ou encore selon son stade de croissance ou son potentiel humain et financier, les attitudes à l'égard de l'embauche pourront varier. L'enquête a permis d'apprécier la validité de cette hypothèse.

a - Dimension de l'entreprise et attitudes face à l'embauche

Nous avions retenu dans l'échantillon trois classes différentes de taille d'entreprise : moins de 10 salariés ; 10 à 49 ; 50 à 200.
Les résultats de l'étude ont permis de révéler des différences sensibles d'attitudes d'une classe à l'autre comme en témoigne le graphique ci-dessous :

Graph. 1 : Les facteurs défavorables à l'embauche selon la taille de l'entreprise



Ainsi il apparait à la lecture de ce graphique où ont été reportées les moyennes obtenues à l'échelle des attitudes face aux différents facteurs défavorables à l'embauche en fonction de l'intensité de leur caractère dissuasif (Plus l'on s'éloigne du centre du graphique, plus le degré de dissuasion est important), que les différents facteurs ne sont pas ressentis de la même manière selon la dimension de la firme.
Il semblerait notamment que plus la taille s'élève moins sont dissuasifs les facteurs coût et notamment les charges sociales. Egalement, les firmes appartenant à la classe de taille la plus élévé paraissent beaucoup moins sensibles aux facteurs relevés dans le discours : charges sociales, seuils, syndicalisation, difficultés de licenciement. Il est vrai que ces firmes ont déja franchi le seuil de 50 personnes, par ailleurs, leur indifférence relative par rapport aux charges sociales peut s'expliquer par le fait que ces entreprises disposent d'une plus grande surface financière. A contrario les petites entreprises sont trés sensibles à l'importance du coût additionnel représenté par une embauche supplémentaire.

L'on remarquera en outre que les plus petites entreprises de l'échantillon apparaissent comme les plus sensibles au risque de perdre leur indépendance.

Enfin, ce sont les firmes de la classe 10 à 49 salariés qui semblent manifester le plus de réticences à l'encontre des seuils, cela signifierait vrais emblablement que le seuil de cinquante salariés est le plus dissuasif,notamment en raison de son caractère financier.

b - Des attitudes différentes selon les secteurs

Les firmes composant l'échantillon pouvaient être distinguées selon qu'elles appartenaient à des secteurs à haute technologie, ou bien à des secteurs plus traditionnels. Les résultats de l'enquête ont permis de vérifier que c'etait le premier type de secteurs qui manifestait les comportements les plus favorables face à l'embauche.
En effet si l'on se reporte au tableau n° 6, l'on remarque que ce sont les S.S.C.I. qui ont le plus accru leurs effectifs au cours de la période 1980 - 1985 :

Tab. 6 Evolution des effectifs des firmes interrogées selon le secteur d'activité au cours de la période 1980-1985.

	Tex.	IAA.	ELE.	SCI.	TRA.	REP.	TOTAL
Hausse	-	1	7	7	3	4	22
Stabilité	5	5	-	2	3	3	18
Baisse	3	2	1	-	2	2	10

Par ailleurs ce sont toujours les secteurs dits "high tech" qui ont affiché les intentions d'embauche les plus favorables comme en atteste le tableau n° 4 :

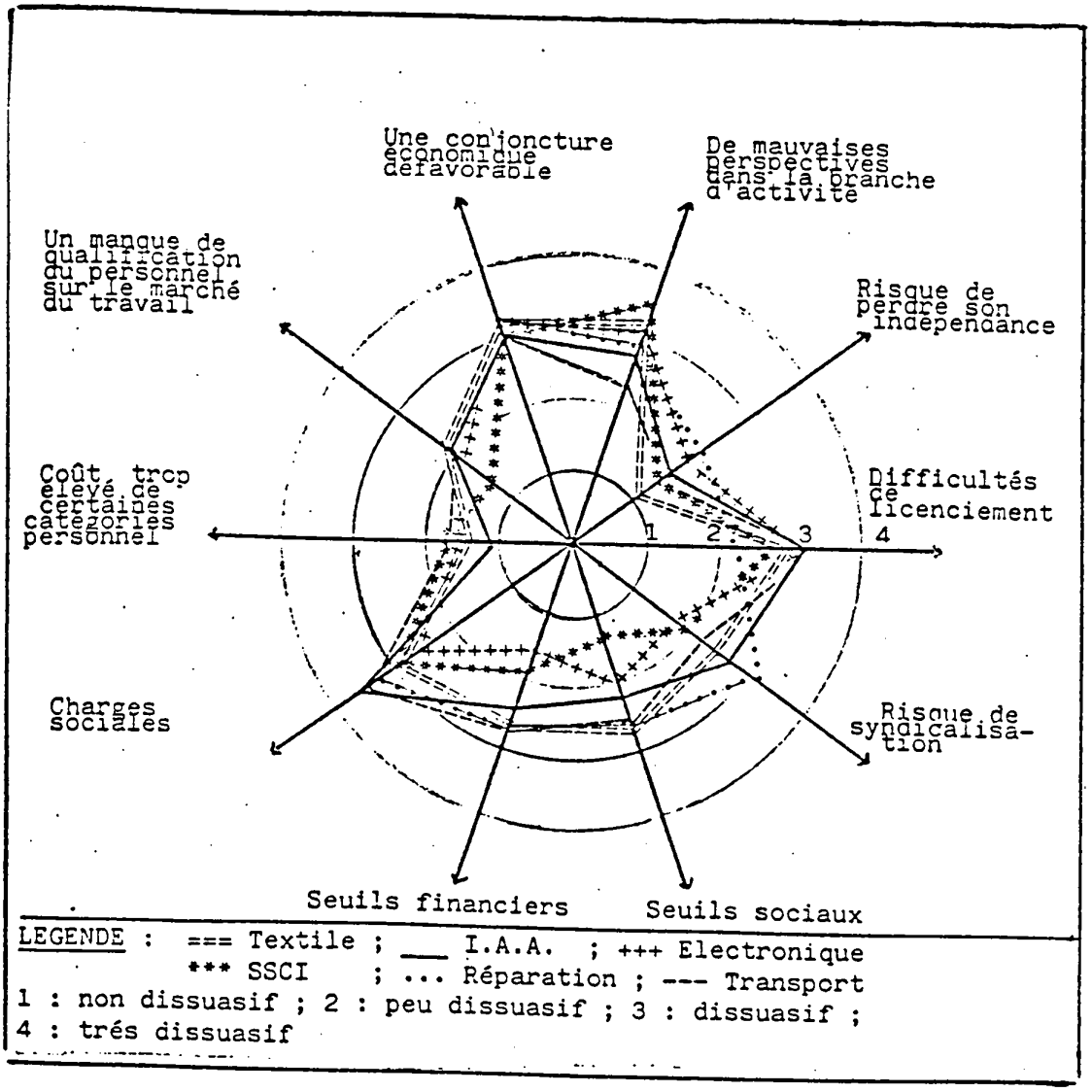
Tab. 4 Evolution future prévue des effectifs des firmes interrogées selon le secteur d'activité

	TEX.	IAA.	ELE.	SCI.	TRA.	REP.	TOTAL
Hausse	-	-	5	4	1	1	11
Stabilité	7	8	2	4	6	6	33
Baisse	1	-	1	-	1	1	04

(Ne sais pas : 2)

Enfin, les facteurs défavorables à l'embauche ne seraient pas ressentis avec la même acuité selon les différents secteurs, comme en témoigne la configuration du graphique n° 2 :

Graph. 2 Les facteurs défavorables à l'embauche selon le secteur d'activité de la firme.



LEGENDE : === Textile ; ___ I.A.A. ; +++ Electronique
*** SSCI ; ... Réparation ; --- Transport
1 : non dissuasif ; 2 : peu dissuasif ; 3 : dissuasif ;
4 : trés dissuasif

Il apparait à la lecture de ce graphique que si la plupart des facteurs semblent susciter des attitudes communes de la part des dirigeants interrogés, en revanche les effets de seuil et les risques de syndicalisation paraitraient être ressentis de façon moins défavorable par les dirigeants de S.S.C.I. ou d'entreprises appartenant au secteur de l'électronique. Les chefs d'entreprise de ces secteurs d'activité apparaitraient ainsi beaucoup plus ouverts aux problèmes de représentation du personnel. Ainsi les secteurs en croissance afficheraient des comportements positifs en matière d'embauche: en revanche les secteurs en stagnation manifesteraient, comme l'on pouvait s'y attendre, une certaine réticence face à l'embauche.

c - L'influence du stade de croissance sur les décisions d'embauche

Si la dimension de l'entreprise ou son secteur d'activité peuvent conditionner des comportements d'embauche spécifiques, il semblait interessant d'étudier le rôle que pouvait exercer l'âge de la firme sur les décisions en matière d'embauche. L'enquête a permis ainsi de révéler cette importance en montrant que ce sont les firmes les plus jeunes qui ont manifesté les comportements les plus favorables.
En effet, si l'on se réfère au tableau n°7 ce sont les firmes les plus récentes qui ont vu leurs effectifs évoluer de la façon la plus favorable au cours de la période 1980 - 1985.

Tab.7 Evolution des effectifs des firmes interrogées selon leur âge au cours de la période 1980 - 1985

	6 mois à 5 ans	6 à 15 ans	plus de 15 ans	
Hausse	6	8	8	22
Stagnation	5	4	9	18
Baisse	-	1	9	10
	11	13	26	50

Par ailleurs, concernant les intentions d'embauche, ce sont les firmes en phase de démarrage qui ont formulé les prévisions les plus favorables comme en atteste le tableau n° 8 :

Tab. 8 Evolution future prévue des effectifs des firmes interrogées selon leur âge

	6 mois à 5 ans	6 à 15 ans	plus de 15 ans	
Hausse	8	2	1	11
Stagnation	3	9	21	33
Baisse	-	-	4	4

L'âge de l'entreprise aurait donc une importance sur les décisions d'embauche. Cependant s'il est vrai que ce sont les firmes en démarrage qui ont manifesté le comportement le plus favorable à l'embauche, il conviendrait de s'interroger sur l'ampleur de ce mouvement. L'évolution des effectifs dans les entreprises en démarrage de l'échantillon fut en fait limitée en nombre. Il s'agissait pour la plupart de S.S.C.I. de taille relativement réduite. Ainsi, sur les 6 firmes créées il y a moins de 6 ans, ayant déclaré avoir observé une hausse de leurs effectifs (tableau n° 7), 5 sont des S.S.C.I. de moins de 10 salariés dont les effectifs ne dépassent pas en réalité plus de 4 personnes.

d - L'importance et la nature du potentiel de la firme détermine ses attitudes face à l'embauche :

Il était difficile à partir des résultats de l'enquête de dégager des éléments de conclusion concernant l'importance des disponibilités financières sur les décisions d'embauche. Nombreux sont les chefs d'entreprise qui répugnèrent en effet à donner des informations de nature comptable et financière sur leur entreprise. Nous avons cependant observé que les firmes les plus petites apparaissaient comme les plus sensibles au facteur coût. Dès lors, il semble permis de conclure que ces firmes sont celles qui disposent de ressources financières limitées et sont donc les plus affectées par le coût salarial. Cela est particulièrement vrai pour les S.S.C.I. qui emploient une main d'oeuvre relativement qualifiée (minimum D.U.T.) et donc d'un coût élevé. Cela conduit à poser le problème de l'influence de la nature des ressources humaines sur les attitudes à l'égard de l'emploi. A ce propos nous avons vu que c'était les secteurs de l'électronique et surtout du conseil en informatique qui manifestaient les attitudes les plus favorables. Or ces secteurs emploient un personnel relativement jeune et d'un niveau de qualificati élevé. En fait l'âge et le niveau de formation du personnel sont trés dépendants du type d'activité de la firme.

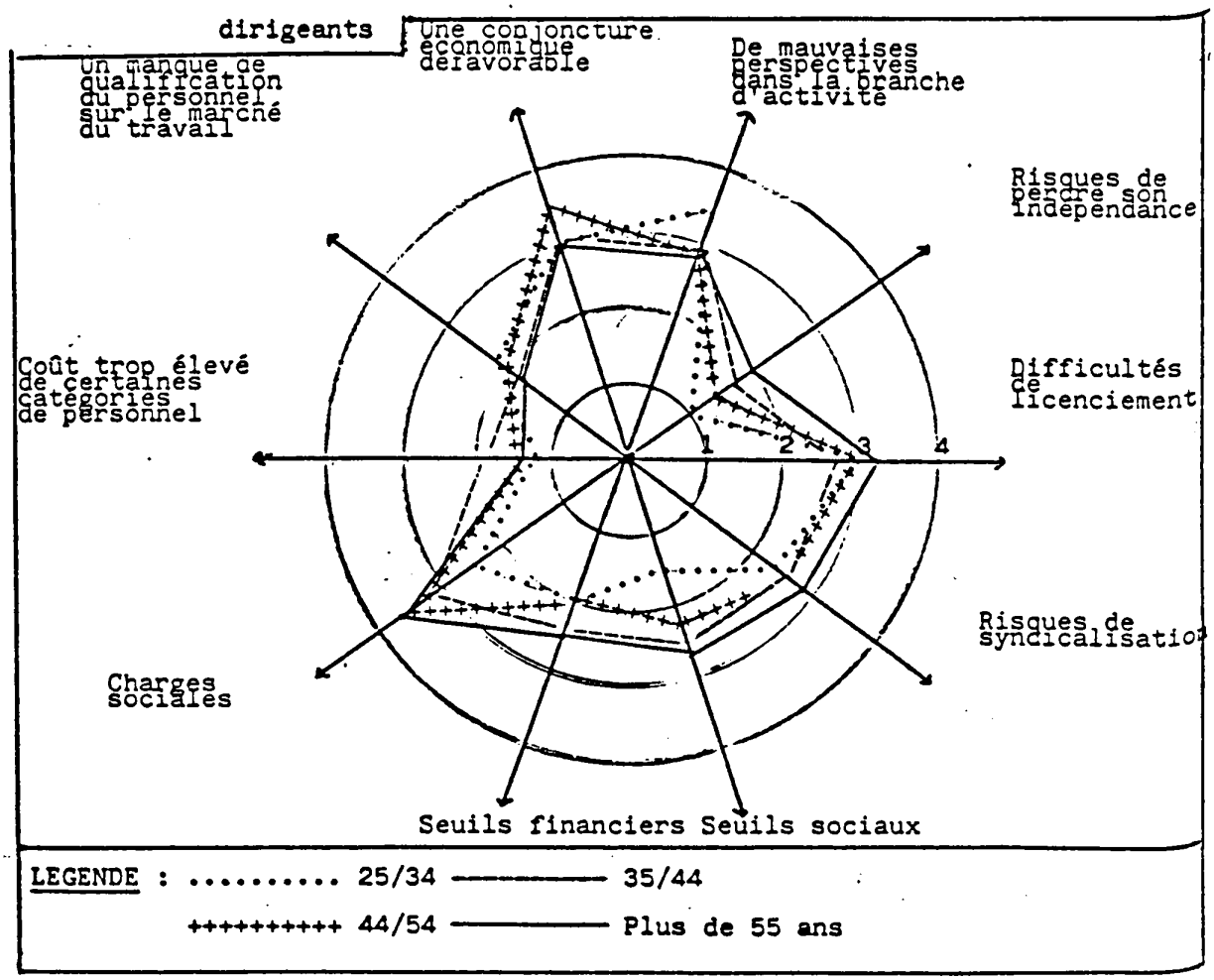
3 - LE PROFIL DU DIRIGEANT CONDITIONNE SES ATTITUDES FACE A L'EMBAUCHE

Il apparait à l'étude des P.M.E. que ce qui tend à faire la spécificité de ce type de firme, serait l'importance du degré d'influence personnelle exercée par son dirigeant. Dés lors, il semble permis de penser que les décisions en matière d'embauche sont influencées par la personnalité du chef d'entreprise, par l'ensemble de ses perceptions, ses motivations où son style de management,...

a - Des attitudes différentes selon l'âge du dirigeant,...

Le graphique n°= 3 permet d'examiner comment sont ressentis les différents facteurs défavorables à l'embauche selon l'âge du dirigeant. Il semble à la lecture de ce graphique que les dirigeants appartenant aux classes d'âge les plus jeunes soient moins sensibles aux charges sociales, aux effets de seuils, aux risques de syndicalisation, ainsi qu'aux risques de perte d'indépendance. A contrario les dirigeants les plus âgés seraient les plus sensibles à ces éléments.

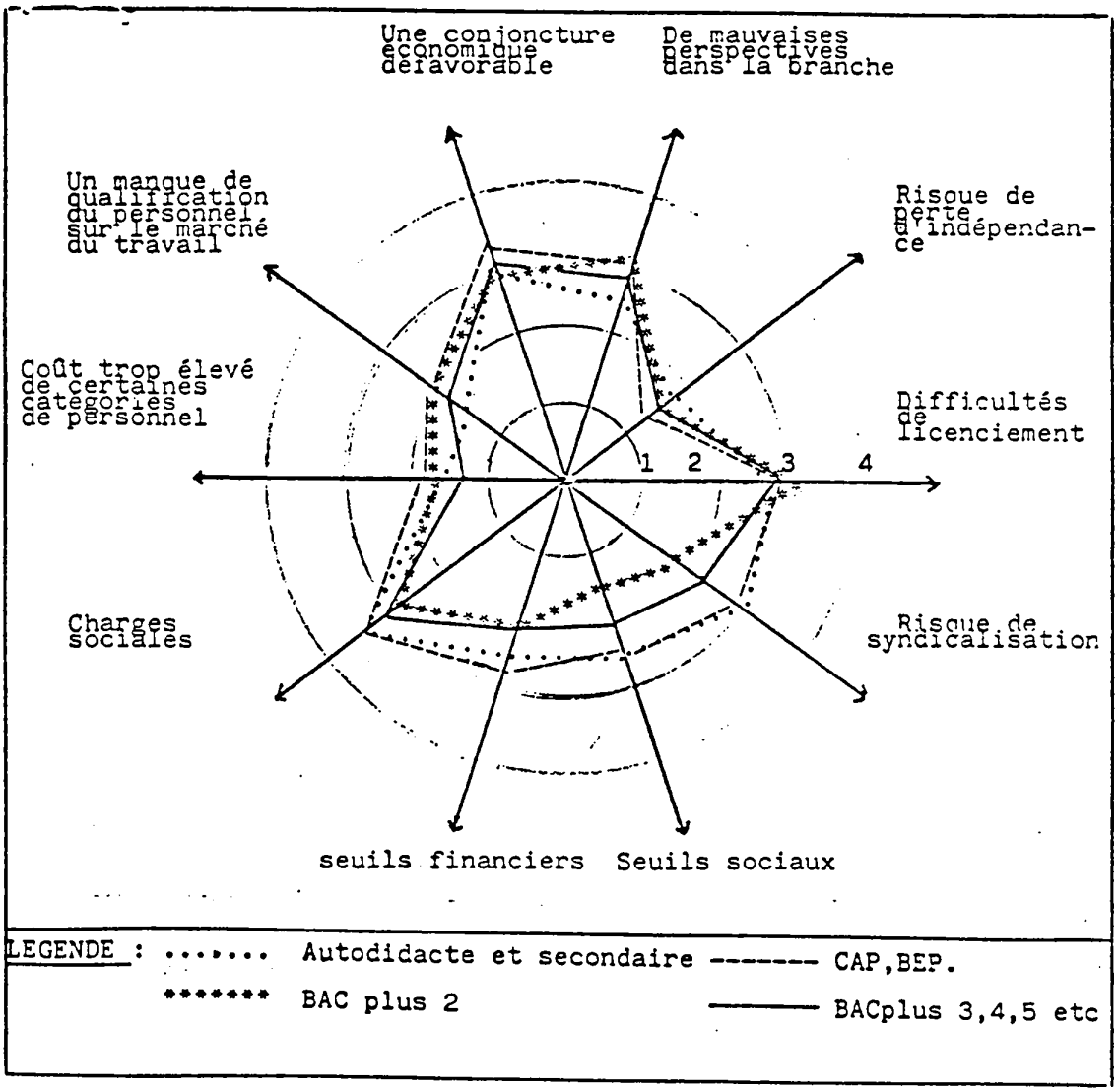
Graph. 3 : Les facteurs défavorables à l'embauche selon l'âge des dirigeants



b - ...et selon son niveau de formation

Si l'âge du dirigeant semble conditionner des attitudes spécifiques face à l'embauche, il semblerait à la lecture du graphique n°= 4 que son niveau de formation soit d'une certaine importance. Ce serait en effet les dirigeants possédant un niveau de formation le plus élevé qui seraient les moins dissuadés par les seuils d'éffectifs, les charges sociales,(quoique le degré de dissuation soit relativement élevé), les risques de syndicalisation.

Graph. 4 : Les facteurs défavorables à l'embauche selon le niveau de formation



c - L'ensemble des perceptions, motivations et objectifs du dirigeant induisent des attitudes spécifiques face à l'embauche

L'étude permettait de recueillir un certain nombre d'informations sur la façon dont les dirigeants de P.M.E. pouvaient ressentir des éléments

tels que la représentation du personnel dans l'entreprise, la participati ou encore le chômage. L'enquête a ainsi montré qu'une majorité de dirigea étaient sinon hostiles aux instances de representation du personnel, tout au moins considéraient-ils cette présence non justifiée. Le climat de convivialité de la firme permettait ainsi l'économie d'une barrière suppl mentaire entre patron et salariés. L'ensemble des réponses fournies concer nant les causes du chômage a permis de relever deux grands types de raison la crise des mentalités dans le monde du travail, ainsi qu'une règlementat trop contraignante dans les domaines sociaux, fiscaux, etc...
Dés lors, l'on comprendra, étant données ces appréhensions envers les org de représentation du personnel,et,d'une façon générale,envers le monde du travail,que certains dirigeants hésitent à embaucher.
Concernant les motivations des dirigeants, c'est la recherche d'indépendan et la volonté de vivre de bonnes relations sociales dans l'entreprise qui furent le plus souvent citées au côté de la motivation de réalisation personnelle. Dés lors, il semble permis de s'interroger sur les comportements qui peuvent justifier ces motivations. Ainsi pour sauvegarder à tout prix leur indépendance, ou maintenir dans l'entreprise un certain climat de con vialité, certains dirigeants hésitent à embaucher. Cela apparait très clairement dans les réponses fournies aux questions "Existe-t-il selon vous une taille idéale d'entreprise ? " ou "Quels sont vos projets en ce qui concerne l'évolution de l'entreprise ? " où l'on a pu entendre les réponses suivantes :

> "Je suis assez partisan d'une affaire relativement petite que je puisse assez bien dominer"
>
> M. B, 70 ans - réparation automobile

> "Je tiens à ce qu'elle ne devienne pas trop grande par goût du milieu familial"
>
> M. M, 50 ans - textile.

En définitive il semblerait qu'il existe un certain nombre de facteurs liés à la personnalité du dirigeant susceptibles de conditionner des comportements négatifs face à l'embauche. La volonté de sauvegarder son indépendance mais également le caractère familial de l'entreprise, une certaine appréhension face au monde du travail, conduiraient certains dirigeants à autolimiter volontairement la croissance de leur firme. Tandis que d'autres dirigeants développeraient par ailleurs des stratégies de croissance sans développement. Cela conduit à s'interroger sur les pratiques adoptées par les dirigeants de P.M.E. face aux différents obstacles à l'embauche.

C - LES PRATIQUES D'EVITEMENT DE L'EMBAUCHE : LA CROISSANCE SANS LE DEVELOPPEMENT

A l'heure où la flexibilité devient un impératif pour l'entreprise, les dirigeants de P.M.E. désirant assurer la croissance de leur firme, adoptent face aux rigidités étudiées précedemment (difficultés de licenciement, charges sociales, effets de seuil,...) un certain nombre de pratiques leur permettent d'éviter l'embauche.

1 - LE RECOURS A LA SOUS - TRAITANCE

Le recours à la sous-traitance est devenu un reflexe qu'adoptent certains dirigeants. En fait si l'on observe les données de l'enquête, sur les 50 dirigeants interrogés 22 ont répondu qu'ils faisaient faire à l'extérieur un certain nombre de leurs activités. Il s'agissait en majorité de créateurs d'entreprises. Si la moitié de ces dirigeants appartenaient aux secteurs de l'électronique ou du conseil en informatique, cela se retrouvait également dans les autres secteurs .
Il s'agissait le plus souvent de personnes jeunes et d'un niveau de formation élevé. Mais ce qu'il est intéressant de noter, c'est que cette sous-traitance d'activités ne se limite essentiellement pas aux seules activités de production ; elle s'etend également aux activités de service : secrétariat, comptabilité, transport, service après vente etc...

2 - LE RECOURS A LA PRECARISATION DE L'EMPLOI

Si le contrat à durée determinée demeure largement utilisé (32 dirigeants, 15 sur les 50, y ont recours) en revanche l'intérim rencontre chez les dirigeants de P.M.E. une certaine hostilité, (8 seulement y ont recours lui reprochant son coût, mais également le manque de qualification des personnes. Par ailleurs de nombreux dirigeants dans tous les secteurs jugeraient cette pratique non adaptée à leur métier.

3 - SUBSTITUTION DU CAPITAL AU TRAVAIL

Sur les 50 dirigeants de l'échantillon 29 déclarèrent avoir réalisé des investissements de modernisation de l'entreprise. C'est surtout dans les

secteurs de l'électronique, du conseil en informatique et de l'agro-alimentaire que ces investissements étaient realisés. Les secteurs les plus informatisés étaient bien évidemment le conseil en informatique et l'électronique.

CONCLUSION

En dernière analyse l'enquête aura permis de révéler l'étendue du discours sur les obstacles à l'emploi. Ce sont les contraintes réglementair qui furent en effet le plus souvent évoquées dans les réponses fournies par les patrons interrogés et plus particulièrement les difficultés de licenciement et les charges sociales, les effets de seuil apparaissant comm moins dissuasifs.

Cependant, nous avons vu que les attitudes adoptées face à l'embauche présentaient un caractère contingent. En fait, si la plupart des facteurs relevés semblent être perçus d'une façon commune par l'ensemble des dirigeants de P.M.E. de l'échantillon, leurs attitudes divergent concernant les facteurs sociaux (effets de seuil, risques de syndicalisation). Ainsi les dirigeants les plus jeunes et/ou possédant le niveau de formation le plus élevé et/ou appartenant aux secteurs de l'électronique ou du conseil en informatique semblent les moins réticents face à ces éléments.

Dés lors on pourrait réaliser une typologie de dirigeants de P.M.E. fondée sur leurs attitudes face à l'emploi et aux ressources humaines. De la sorte pourrait-on distinguer un "dirigeant à valeurs modernistes" d'un dirigeant à valeurs plus traditionnelles".

Mais est-ce à dire que l'un d'entre-eux soit plus favorable à l'embauche ? En réalité, rien n'est moins sûr : notamment le recours à des stratégies de croissance sans développement par utilisation de la sous-traitance ou encore par l'augmentation de l'intensité capitalistique permet d'émettre quelques réserves à ce propos.

Dans ces conditions, comment expliquer le dynamisme révélé par les P.M.E. ces dernières années dans le domaine de l'emploi ? En fait, il semblerait que si les P.M.E. créent actuellement plus d'emplois qu'elles n'en perdent, ce soit davantage par leur nombre que par une dynamique interne de développe ment. Mais le recours à la sous-traitance d'activités ne devrait pas être perçu comme un élément seulement négatif dans le domaine de l'emploi : Cela créerait en fait une dynamique positive et les créations indirectes d'emploi seraient tout aussi importantes. L'on perçoit là l'interêt que peuvent représenter les P.M.E. pour le développement régional ou local.

BIRCH D. "The job generation process" M.I.T. 1979

BOLTON J.E. : "Small firms" Report of the Committee of Inquiry on Small Fi
1978

BACOT. B. , FOUCHER L. , MOURIAUX MF. ORHAND M. : " La législation sur les licenciement : son application dans un contexte de crise économique " Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi n°16.1978

BIDAULT F.:"Spécificités structurelles des P.M.E. et aides en faveur de l'emploi" Cahiers de recherche de l'ESCAE de LYON - 1982

BILLAUDOT B.:"Licenciements autoriser ou licencier ?" Alternatives économi
n°19 janvier 1986

BOULIN J.Y., HUIBAN J.P. , ROSANVALLON P. : "Les relations sociales dans l
P.M.E." in "les P.M.E. créent-elles des emplois ?"ECONOMICA 1984

CANDAU P. : "Pour une taxonomie de l'hypofirme" revue d'Economie Industri
1981

CENTRE DE RECHERCHE TRAVAIL ET SOCIETE : "Les P.M.E. créent-elles des emplois ?" ouvrage collectif sous la direction de X. GREFFE ECONOMICA 1984

DEPARDIEU D., LAULHE M.C. : "Des changements dans la nature des embauches" Economie et Statistiques n°178 juin 1985

ELBAUM M., CORNILLEAU G., FONTENEAU A. : "La question de la suppression de l'autorisation administrative de licenciement : des emplois ou des chômeurs Lettre de l'O.F.C.E. janvier 1986

EYMARD DUVERNAY F. : "Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers" Economie et Statistiques n°138 nov.1981.

ETTINGER J.C. FROMONT I. :"For an effective stimulation of job creation by the creation of new businesses" International Journal of Small Business n°3 1985.

GODET M. : "La recherche des emplois de demain" Economie et Humanisme n°254 1980

GUDJIN G., FOTHERHILL S. : "The job generation process in Britain" Centre for environnmental studies Research Series n°32 C.E.S. London 1979

LANG G. , THELOT C. : "Taille d'établissements et effets de seuil" Economie et Statistique n°173 janvier 1985

LAUFER J. :"Comment on devient entrepreneur" Revue Française de gestion novembre 1975

LOUART P. : " Les P.M.E. competitives au moyen ou en dépit de leurs gestion sociales ?" Cahiers de recherche de l'IAE de LILLE 1983

MAHE DE BOISLANDELLE H. : "La pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E. " rapport CEGERH - FNEGE 1985

"P.M.E. en demarrage : l'apprentissage de la direction" Enseignement et Gestion automne 1984

MARCHESNAY M. , RUDEL S. : " La gestion du risque dans la T.P.E. faits et théories" Economie et Societé collection sciences de gestion 1985

PERETTI J.M. : "Une nouvelle gestion de l'emploi et du temps de travail" Revue Française de Gestion Mars - Avril 1983

SAGLIO J. : " L'indépendance, projet patronal" Economie et Humanisme n°236 1977

SAUVY A. : " La machine et le chômage" Dunod 1980

SEMA-MARKETING : "Les facteurs de non-embauche" ministère du travail et de participation 1980

SOUBIE R : " Un pari pour l'emploi" Le nouvel economiste n°427 Fevrier 19

SWEENEY G.P. : "Les nouveaux entrepreneurs" Ed. d'Organisation 1982

REIK R. : " La flexibilité de l'entreprise" CUJAS 1[illegible]

VACARIE I. : "Stratégies d'emploi des grandes entreprises et droit du travail" in "L' Emploi, enjeux économiques et sociaux" actes du colloque de DOURDAN 1982

WITTERWULGUE R. , KUMPS A.M. :" La problèmatique des P.M.E. en BELGIQUE" in "Les P.M.E. créent-elles des emplois ?" ECONOMICA 1984

BIBLIOGRAPHIE

Abelson, R.P. (1976) Script processing in attitude formation and decision making". In S. Carroll et J.W. Rayne (eds) "Cognition and social behavior". Toronto, John Wiley and Sons, PP 33-45.

ABT Forschung Bonn (1981) "An overall view of employment in small and medium sized enterprises in the EEC". Recherche effectuée par la Commission des Communautés Européennes.

Abualsmah, R.A. ; Carlin, B. et Mc Daniel, Jr, R.R. (1990) "Problem structuring heuristics in strategic decision making". Organizational Behavior and Human Decision Processes, n° 45, PP 159-174.

Ackoff, R.L. (1962) "Scientific method : optimizing applied research decisions". New York : Wiley.

Agra, A.B. (1982) "Représentation des contingences et conduite managériale : approche systémo-cognitive du comportement des décideurs organisationnels". Thèse de Doctorat de 3ème cycle, soutenue à l'Université de Grenoble 2.

ALGOE (1991) "PMI 90, vers la compétitivité globale". Paris, Ed. Economica 125 P.

ANDCP Personnel (janvier 1991) Spécial recrutement, n° 320.

Anderson, C.R. et Paine, F.T. (1976) "Managerial perceptions and strategic behavior". Academy of Management Journal, 18, PP 811-823.

Aoulou, Y. (1991) "Les atouts de la PME". Courrier Cadre, dec., PP 13-17.

APEC (1986) "Procédures et méthodes des conseils en recrutement". Dossier de l'Emploi, 20 P.

Arajs, B.K. (1992) "Recruiting is redifined". Graphic Arts Monthley, vol. 64, n° 5, PP 52-56.

Association Développement et Emploi (1983) "Emploi dans la stratégie économique de l'entreprise". Paris, D et E, 176 P.

Audibert, P. (1980) "247 employeurs face à l'embauche". Eco. et Stat., n° 124, Août, PP 47-57.

Back, K.W. (1951) "Influence through social communication". Journal of Abnormal and Social Psychology, n° 46, PP 9-23.

Bahl, H.C. et Hunt, R.G. (1984) "A framework for systems analysis for decision support systems". Information and Management, 7, PP 121-123.

Bamberger, I. (1980) "Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises". Direction et Gestion, n° 4, juillet/août, PP 21-30.

Bandura, A. (1974) "Behavior theory and models of man". American Psychologist, DEC, PP 859-869.

Bandura, A. (1980) "L'apprentissage social". Bruxelles, Pierre Mardaga, 206 P.

Barnett, J.H. et Karson, M. (1987) "Personal values and business decision : an exploratory investigation". Journal of Business Ethics, vol. 6, n° 5.

Baron, R.A. et Greenberg, J. (1989) "Behavior in organizations". Boston, London, Sydney, Toronto : Allyne and Bacon, 606 P.

Barsoux, J.L. et Laurence, P. (1991) "In search of intelligence". Journal of General Management, vol. 17, n° 2, PP 1-12.

Bateson, G. ; Birdwhistell, R. et Goffman, E. (1981) "La nouvelle communication". Paris, Seuil, 373 P.

Bateson, G. (1977) "Vers une écologie de l'esprit". Paris, Ed. Seuil, 282 P.

Bayad, M. (1992) "La gestion des effectifs dans les PME industrielles : quelques éléments de réflexion". Institut Commercial de Nancy.

Behling, O ; Gifford, W.E. et Tolliver, J.M. (1980) "Effects of grouping information on decision making under risk". Decision Science, 11, PP 272-283.

Behling, O. (1980) "The case for the natural science model for research in organizational behavior and organization theory". Academy of Management Review, vol. 5, n° 4, PP 483-490.

Belanger, L. ; Benabou, Ch. ; Foucher, R. et Petit, A. (1988) "Gestion stratégique des ressources humaines". Montréal, Gaétan Morin Ed., 662 P.

Benabou, C. et Abravanel, H. (1986) "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation". Québec, Gaétan Morin Ed., 597 P.

Bertrand, O et Rizk, S. (1991) "La récession brouille les cartes". Dossier spécial recrutement, Stratégies, n° 756, sept., PP 41-51.

Besseyre des Horts, C.H. (1988) "Vers une gestion stratégique des ressources humaines". Paris, Ed. Organisation, 222 P.

Bettman, J.R. ; Johnson, E.J. et Payne, J.W. (1990) "A componential analysis of cognitive effort in choice". Organizational Behavior and Human Decision Processes, n° 45, PP 111-139.

Birch, D. (1981) "The job generation process at corporate evolution : a micro-based-analyses". Cambridge, Mass.

Birley, S. (1986) "The role of new firms : births, deaths and job generation". Strategic Management Journal, Vol. 7, PP. 361-376.

Blaylock, B.K. et Rees, L.P. (1984) "Cognitive styles and the usefulness of information". Decision Sciences, n° 15, PP 74-91.

Blurton Jones, N. (1972) "Ethological studies of child behavior". London, Cambridge University Press, 400 P.

Bobitt Jr, H.R. et Ford, J.D. (1980) "Decision-maker choice as a determinant of organizational structure". Academy of Management Review, vol. 5, n° 1, PP 13-23

Bosquet, R. (1985) "Compétitivité et emploi : comment préparer l'efficacité des hommes de l'entreprise compétitive ?". Personnel, n° 268, PP 9-22.

Bottger, P.C. et Yetton, P.W. (1988) "An integration of process and decision scheme explanations of group problem solving performance". Organizational Behavior and Human Decision Processes, n° 42, PP 234-249.

Boulesteix, J.M. (1984) "Prévention des pertes d'activités et promotion de l'emploi dans les PME-PMI". Revue Française des Affaires Sociales, n° 3, juillet/Sept. PP 87-95.

Braybrooke, D et Lindblom, C.E. (1963) "A strategy of decision". New York : Free Press.

Breton, F. (1987) "Etude de l'organisation des étapes pré-décisionnelles de traitement de l'information visuelle au cours de taches de discrimination (approche électrophysiologique et comportementale)". Nouvelle thèse de Doctorat, soutenue à l'Université de Paris 10.

Brinda, D. (1978) "How adaptative behavior is produced : a conceptual motivational alternative to response-reinforcement behavior". Brain Science, 1, PP 41-91.

Brion, J.M. (1989) "Organizational leadership of human resources. The knowledge and the skills". Greenwich, London : JAI Press inc., 1104 P.

Burrell, G et Morgan G. (1979) "Sociological paradigms and organizational analysis". London, Heinemann Educational Books.

Cailles, J.M. (1989) "Etre employeur, une décision inscrite dans le projet d'entreprise". Economies et Statistiques, n° 19, Mars.

Carter, E. (1971) "Project evaluations and firm decisions". The journal of Management Studies, PP 253-279.

Carter, E. (1971) "The behavior theory of the firm and top level corporate decisions". Administrative Science Quarterly, PP 413-428.

Caudron, S. (1992) "Recruit qualified employees from the military". Personnel Journal, vol. 71, n° 5, PP 117-119.

Cegos Boulogne Billancourt (1981) "Gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME". Recherche effectuée par la Commission des Communautés Européennes.

Child, J. (1972) "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice". Sociology, 6, PP 1-21.

Chomsky, N. (1965) "Aspects of the theory of syntax". Cambridge, Mass : MIT Press, 251 P. Traduit en français en 1971 : "Aspects de la théorie syntaxique". Paris, Ed. du Seuil, 284 P.

Chotard, M. (1985) "La situation de l'emploi en France". Humanisme et Entreprise, 304/19, PP 13-22.

Churchill, N. et Lewis, V.L. (1983) "Les cinq stades de l'évolution d'une PME". Harvard l'expansion, n° 30, automne, PP 51-63.

Churchman, C.W. (1961) "Prediction and optimal decision". Englewood cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Clipton, J.D. (1992) "Becoming proactive about recruitment". Sales and Marketing Management, vol. 144, n° 11, sept. 92, PP 93-97.

Crozier, M. (1963) "Le phénomène bureaucratique". Paris, Ed. du Seuil, 414 P.

Crozier, M. (1967) "Le monde des employés de bureau". Paris, Ed. du Seuil, 238 P.

Crozier, M. (1988) "Une approche sociologique des stratégies dans les organisations". Revue Française de Gestion, n° 67, janv/fév., PP 61-63.

Crozier, M. (1989) "L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel". Paris, Inter-Editions, 217 P.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977) "L'acteur et le système". Paris, Ed. Seuil, 436 P.

Cyert, R.M. ; Simon H.A. et Trow, D.B. (1956) "Observation of a business decision". Journal of Business, PP 237-248.

Cyert, R.M. et March J.G. (1963) "A behavioral theory of the firm" Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 332 P.

D'Aboville, A. et Bernie, M.M. (1991) "Guide pratique du recrutement en PME". Paris, Ed. Organisation, 206 P.

D'Iribarne, A. (1986) "Renouvellement technologique, PME et création d'emplois : recherche et nécessité d'une compétitivité économique". Contribution au colloque international, "Diffusion des nouvelles technologies". (Lyon, 18 et 19 sept. 1986). Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 29 P.

Daley, D.M. (1992) "Recruitment and selection in North Carolina : a profile of municipal personnel practices". International Journal of Public Administration, vol. 15, n° 8, PP 1579-1600.

Dawson, J.L.M. (1972) "Effects of sex hormones on cognitive style in rats and men". Behavior Genetics, 2 (1).

Dawson, R. (1990) "Négocier (presque) tout". Paris, Businessman/First, 252 P.

Debray, C. (1991) "Ethique et recrutement". ANDCP Personnel, juillet 91, n° 325.

Depinois, M. (1992) "Le travail temporaire et la gestion de l'emploi". ANDCP Personnel, mars-avril 92, n° 331, PP 20-23.

Desportes, J.P. (1983) "L'entropie du comportement en situation d'interaction sociale". Thèse de Doctorat d'Etat, soutenue à l'Université de Paris 7.

Douglas, J.D. (1970) "Understanding everyday life" Chicago, Aldine.

Driver, M.J. et Mock T.J. (1975) "Human information processing, decision style theory, and accounting information systems". Accounting Review, Juillet, PP 490-508.

Dufourmantelle, P. (1986) "La dimension temps : gestion du temps, délégation, prise de décision". Paris, Ed. Organisation, 185 P.

Dufourmantelle, P. (1991) "Prendre une décision". Paris, Ed. Chotard, 171 P.

Duhamel, C. (1992) "Le choix des tests de recrutement". Paris, Ed. Organisation, 179 P.

Dupont, C. (1990) "La négociation : conduite, théorie, application". Paris, Dalloz, 350 P.

Dutailly, J.C. (1985) "Investissement et création d'emploi : impact par secteur d'activité et taille d'entreprise". Eco. et Stat., juin, PP 3-13.

Duyck, J.Y. (1989) "Le mix de recrutement". Colloque IAE de Strasbourg, oct. 89.

Duyck, J.Y. (1992) "Le recrutement : la fin des tests". ANDCP Personnel, janvier 92, n° 329, PP 42-48.

Economie et Conjoncture (21 juin 1978) "Les entreprises face à la crise : celles qui embauchent et celles qui licencient". Documents, n° 57/78, Supplément au n° 7795, PP 1-6.

El Amri, Hassani (1985) "La personnalité des dirigeants de PME et le comportement de recherche des informations stratégiques. Bases théoriques et étude empirique". Thèse de Doctorat de 3ème cycle, soutenue à l'Université de Rennes I.

Emery, M.Y. (1990) "Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation". Humanisme et Entreprise, n° 305/17, PP 1-22.

Engelking, S. (1992) "Brains and jobs : the role of universities in economic development and industrial recruitment". Economic Development Rev., vol. 10, n°1, PP 36-40.

Epstein, S. (1979) "The stability of behavior : on predicting most of the people much of the time". Journal of personality and social psychology, 37, PP 1017-1126.

Ernoult, V. ; Gruère, J.P. et Pezeu, F. (1984) "Le bilan comportemental dans l'entreprise". Paris, PUF, 191 P.

Evans, P.L. (1986) "The strategic outcomes of HRM". Human Resource Management, vol. 25, n° 1, PP 149-167.

Festinger, L. (1957) "A theory of cognitive dissonance". Evanston, Ill : Row, Peterson.

Festinger, L. (1964) "Conflict, decision and dissonance" Stanford, Stanford University Press, 163 P.

Festinger, L. et Carlsmith, J. (1986) "Cognitive consequences of forced compliance". Journal of abnormal and social psychology, Vol. 58, PP 203-210.

Festinger, L. et Thibaut, J. (1951) "Interpersonal communication in small groupes". Journal of Abnormal and Social Psychology, 46, PP 92-100.

Fiesta, J. (1992) "Labor liability. Recruiting and hiring". Nursing Management, vol. 23, n° 8, août 92, PP 14-17.

Fishbein, M. et Ajzen, I. (1975) "Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research". Reading, Mass, Addison-Wesley.

Fleischmann, S.T. (1991-1992) "Effective mays to conduct recruiting and hiring". Employment Relations Today, vol. 18, n° 4, PP 485-489.

FNEGE (1983) "L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise". Paris, Développement et Emploi, 176 P.

FNEGE-APRODI (1985) "Les PMI en France aujourd'hui". 502 P.

Fyock, C.D. (1992) "Resourceful recruiting". Small Business Records, vol. 17, n° 4, PP 49-58.

Gablagher, D.G. (1979) "Fair employment practices regulations affecting small business employee recruitement and selection". American Journal of Small Business, Vol. III, n° 3, PP 5-15.

Gadrey, Jean et Gadrey, Nicole (1991) "La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. Flexibilité, diversité, compétitivité". Paris, Ed. l'Harmattan, 224 P.

Gallagher, C. (1986) "The creation of new firms and jobs in Europe". European Management Journal, vol. 4, n° 3, PP 201-210.

Garand, D.J. et Fabi, B. (1991) "Fondements conceptuels des pratiques de G.R.H. en PME : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel". Association pour la Gestion des Ressources Humaines, Colloque de Cergy, PP 324-336.

Garfinkel, H. (1967) "Studies in ethnomethodology". Englewood Cliffs, N.J., Prentice-hall, 288 P.

Gatewood, R.D. et Feild, H.S. (1987) "A personnel selection program for small business". Journal of Small Business Management, vol. 25, n° 4, oct., PP 16-24.

Geibel, J.P. (1992) "Developing a compensation plan that attracts top talent". Sales and Marketing Management, vol. 144, n° 6, PP 162-163.

George, A. (1980) "Presidential decision-making in foreign policy : the effective use of information and advice". Boulder, CO : Westwiew Press.

Gergen, K.J. (1973) "Social psychology as history". Journal of Personality and Social Psychology, 26, PP 309-320.

Gesten, E.L. et Jason, L.A. (1987) "Social and community interventions". Ann. Rev. Psychol., n° 38, PP 427-460.

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967) "The discovery of grounded theroy". Chicago, Aldine.

Glasser, W. (1982) "Etats d'esprit". Paris, Ed. Actualisation, 289 P.

Gore, W.J. (1956) "Administrative decision-making in federal field office". Public Administration Review, PP 281-291.

Gore, W.J. (1964) "Administrative decision-making : a heuristic model". New York : John Wiley.

Gosselin, L. (1991) "La fonction ressources humaines dans l'entreprise : perception et évolution. Le cas du Québec". Thèse de doctorat (nouveau régime), soutenue à l'IAE de Lille.

Gouriou, C. (1989) "Comment recruter des stars ?". ANDCP Personnel, nov. 89.

Grawitz, M. (1986) "Méthodes des sciences sociales". Paris, Ed. Dalloz, 1073 P.

Greetz, C. (1973) "The interpretation of cultures". New York, Basic Books.

Greffe, X. (1984) "Les PME créent-elles des emplois ?" Paris, Ed. Economica, 302 P.

Guerin, B (1989) "Social inhibition of behavior". The Journal of Social Psychology, 129/2, PP 225-233.

Gupta, A.K. (1984) "Contingency linkages between strategy and general manager characteristics : a conceptual examination". Management Review, vol. 9, n° 3, PP 399-412.

Hall, E.T. (1959) "The silent langage". Garden city, N.Y. : Anchor Press, 217 P.

Harrison, E.F. (1975) "The managerial decision making process". Boston, Atlanta, Dallas, .. Houghton Mifflin Co.

Hebb, D. (1949) "The organization of behavior : a neuro-psychological theory". New York, John Wiley, 335 P.

Hebb, D. (1960) "The american revolution". American Psychologist, n° 15, PP 735-745.

Hebb, D. (1983) "Neuropsychology : retrospect and prospect". Canadian Psychologist, 37, PP 1-4.

Heirs, B. et Farrell, P. (1991) "L'art de la décision en équipe". Paris, Inter-Editions, 288 P.

Heller, F. (1992) "Decision-making and leadership". London : Cambridge University Press, 247 P.

Heller, W.P. ; Starr, R.M. et Starrett, D.A. (1986) "Uncertainty, information, and communication". Cambridge, New York, Cambridge University Press, 282 P.

Heller, W.P. ; Starr, R.M. et Starrett, D.A. (1986) "Social choice and public decision-making". Cambridge, New York : Cambridge University Press, 215 P.

Hellriegel, D. et Slocum, J.W. (1975) "Managerial problem-solving styles". Business Horizons, DEC. 75, PP 29-37.

Henderson, J.C. et Nutt, P.C. (1980) "The influence of decision style on decision-making behavior". Management Science, vol. 26, n° 24, avril 1980, PP 371-386.

Henriet, B. (1982) "Precarisation de l'emploi et souplesse de l'entreprise". Revue Française des Affaires Sociales, n° 1, janv./mars, PP 123-142.

Hewstone, M. (1983) "Attribution theory : social and functional extensions". Oxfords, Basill Blackwell.

Higgins, E.T. et Bargh, J.A. (1987) "Social cognition and social perception". Annual Review of Psychology, n° 38, PP 369-425.

Hilton, D.J. (1991) "Les processus de décision des experts et la théorie du comportement du décideur". Association pour la Gestion des Ressources Humaines, Colloque de Cergy, PP 77-82.

Hirschman, A.O. (1967) "Development projects observed" Washington, D.C. : The brookings Institutions.

Hirschman, A.O. et Lindblom, C.E. (1962) "Economic development, research and development, policy making : some converging views." Behavior Science, vol. 7, PP 211-222.

Hodes, B.S. (1992) "Recruitment communications in a recession". Human Resources Professional, vol. 4, n° 2, PP 41-43.

Hogarth, R.M. (1987) "Judgement and choice : the psychology of decision". 2ème ed. Chichester (West Sussex), New York, Wiley, 311 P.

Hollard, M et Tiger, H. (1981) "La pratique des PMI en matière d'emploi". ADR de Grenoble, 112 P.

Keen, P.G.W. (1977) "The evoluing concept of optimality". TIMS studies in the Management Sciences, Vol. 6, PP 31-57.

Keen, P.G.W. et Scott Morton, M. (1978) "Decision support systems : an organization perspective". Reading, M.A. : Addision Wesley.

Kelley, H.H. ; Hovland, C.I. et Janis, I.L. (1953) "Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change". New Haven. London.

Kelley, H.H. (1967) "Attribution theroy in social psychology". In D. Levine (ed) Nebraska Symposium on motivation, vol. 15, Lincoln, Nebraska, University of Nebraska Press.

Kelley, H.H. (1972) "Causal schemata and the attribution process". Morristown, N.J., Silver Burdett, General Learning Press.

Kelley, H.H. (1973) "The process of causal attribution". American Psychologist, 28, PP 107-128.

Kelley, H.H. et Thibaut, J.W. (1959) "The social psychology of groups". New York : John Wiley, 313 P.

Kerin, R.A. et Slocum, J.W. (1981) "Decision-making style and acquisition of information : further exploration of the mayers-briggs type indicator". Psychological Reports, n° 49, PP 132-134.

Kingdon, J.W. (1984) "Agendas, alternatives and public policies". Boston, M.A. : Little, Brown.

Kuang-Chian Chen (1989) "Developing decision support systems for small business management : a case study". Journal of Small Business Management, vol. 27, n° 3, juillet, PP 11-22.

Lacoëntre, Y. (1991) "Recruter, licencier". Paris, Ed. Romillat, 155 P.

Lang, G. et Thélot (1985) "Tailles des établissements et effets de seuil". Economies et Statistiques, n° 173, janv., PP 3-16.

Lecerf, J. (1982) "Créer l'emploi : la micro-économie". Paris, Le Hameau Editeur, 215 P.

Leis, T. (1986) "Les épistémologies de l'étude du comportement. Contribution au pluralisme méthodologique et à une thérapeutique différentielle". Nouvelle thèse du doctorat, Université de Paris V (René Descarte).

Leonard, B. (1992) "The executive search game". H.R. Magazine, vol. 37, n° 4, PP 56-60.

Lindblom, C.E. (1959) "The science of muddling through". Public Administration Review, vol. 19, PP 79-88.

Lindblom, C.E. (1965) "The intelligence of democracy". New York, Mc Millan.

Lindsay, P.H. et Norman, D.E. (1980) "Traitement de l'information et comportement humain : une introduction à la psychologie". Montréal, Etudes Vivantes, 754 P.

Linton, R. (1977) "Le fondement culturel de la personnalité". Paris, Dunod, 138 P.

Lioyd, P. et Mayes, A. (1984) "Introduction to psychology. An integrated approach". London, Fontana Press, 815 P.

Lock, E.A. et Schweiger, D.M. (1979) "Participation in decision making : on more look". Research in Organizational Behavior, Vol. 1, PP 265-339.

Lorenz, K. (1967) "Evolution et modification du comportement. L'inné et l'acquis". Paris, Payot, 159 P.

Lorenz, K. (1970) "Essai sur le comportement animal et humain, les leçons de l'évolution de la théorie du comportement". Paris, Ed. Seuil, 484 P.

Louart, P. (1990) "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien de la gestion créative". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 31 P.

Louart, P. (1990) "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 35 P.

Louart, P. (1990) "La gestion des hommes : une création sous contraintes". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 64 P.

Louart, P. (1990) "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Cahier de recherche, IAE de Lille, 42 P.

Louart, P. (1990) "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 42 P.

Louart, P. (1990) "Modèles d'intervention en gestion des ressources humaines : la médiation structurante, l'élucidation des processus, la réorganisation des énergies et des valeurs de l'action". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 51 P.

Louart, P. (1990) "Pragmatique des communications en entreprise. L'au-delà de la raison, la confiance et l'authenticité". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 52 P.

Louart, P. (1990) "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines". Cahier de recherche, IAE de Lille, 63 P.

Louart, P. (1990) 'Les dirigeants d'entreprise et leur logique sociale". Cahier de Recherche, IAE de Lille, 111 P.

Louart, P. (1991) "Gestion des ressources humaines". Paris, Ed. Eyrolles, 209 P.

Luden, B.V. (1992) "H.R. versus executive search". Personnel Journal, vol. 71, n° 5, PP 104-109.

Mace, G. (1991) "Guide d'élaboration d'un projet de recherche". Paris, Ed. Universitaire.

Mahé de Boislandelle, H. (1985) "La pratique de la gestion du personnel dans les PME". Cahier de Recherche, IAE de Montpellier, 20 P.

Mahé de Boislandelle, H. (1985) "PME en démarrage : du décideur au gestionnaire". Entreprise et Gestion, n° 36, PP 65-70.

Mahé de Boislandelle, H. (1988) "Améliorer la gestion du personnel dans les PME". Revue Française de Gestion, n° 68, PP 93-105.

Mahé de Boislandelle, H. (1988) "Améliorer la gestion du personnel dans les PME". Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai, PP 93-105.

Mahé de Boislandelle, H. (1988) "Gestion des Ressources Humaines dans les PME". Paris, Economica, 322 P.

Mahé de Boislandelle, H. (1991) "Gestion des ressources humaines par l'exemple". Paris, Ed. Chotard, 317 P.

March, J.G. (1991) "Decisions et organisations". Paris, Ed. Organisation, 275 P.

March, J.G. et Olsen, J.P. (1976) "Ambiguity and choice in organizations". Bergen : Universitets Forlaget, 408 P.

March, J.G. et Simon H.A. (1958) "Organizations". New York, Wiley, 262 P. Traduit en français en 1984 : "Les organisations". Paris, Dunod, 253 P.

Marchand, D. (1990) "Le recrutement du personnel de secrétariat et de comptabilité". ANDCP Personnel, août-sept. 90, n° 317, PP 38-43.

Mason, R.W. et Mitroff, I.I. (1973) "A program for research on management information systems". Management Science, vol. 19, n° 5, PP 475-487.

Mc Evoy, G.M. (1984) "Small business personnel practices". Journal of Small Business Management, vol. 22, n° 4, oct., PP 1-8.

McKenney, J.L. et Keen, P. (1974) "How manager's minds work". Harvard Business Review. Mai-Juin, PP 79-90.

Mérigot, J.G. et Labourdette, A. (1980) "Elements de gestion stratégique des entreprises". Paris, Ed. Cujas, 354 P.

Merunka, D. (1987) "La prise de decision en management". Paris, Vuibert Gestion, 264 P.

Meyer, P. et Richey, L.R. (1991) "Recruiting and rewarding directors in the 1990's". Compensation and Benefits Management, vol. 8, n° 1, PP 50-55.

Micolo, A.M. (1991) "High-tech. recruiting at low cost". H.R. Magazine, vol. 36, n° 8, PP 49-52.

Miller, D. et Toulouse, J.M. (1986) "Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms". American Journal of Small Business. Vol. 10, n° 3, PP 47-62.

Mintzberg, H. ; Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1986) "The structure of un-structured decision processes". Administrative Science Quarterly, Vol. 21, PP 246-275.

Mintzberg, H. (1973) "The nature of managerial work". New York : Harper and Row, 298 P.

Mitchell, T.R. et Beach, L.R. (1990) "Do I love thee ? Let me count ... Toward an understanding of intuitive and automatic decision-making". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47, PP 1-20.

Mitroff, I.I. et Kilmann, R. (1973) "On the importance of qualitative analysis in management science. The influence of personality variables on organizational decision-making". University of Pittsburg, Mimeo.

Montanari, J.R. (1978) "Managerial discretions : an expanded model of organization choice". Academy of Management Review, 3, PP 231-241.

Montgomery, H. et Svenson, O. (1976) "On decision rules and information processing strategies for choices among multi-attribute alternatives". Scandinavian Journal of Psychology, 17, PP 283-291.

Morgan, M.J. (1979) "The concept of drive". Trends neuroscience, 2, PP 240-244.

Naegel, P. (1987) "Face à la non-décision : que faire ?". Paris, Hommes et Techniques, 126 P.

Newell, A. et Simon, H.A. (1972) "Human problem solving". Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 920 P.

Norman, W.T. (1963) "Toward an adequate taxonomy of personality attributes : replicated factor structure in peer nomination on personality ratings". Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, PP 574-583.

O'Toole, J. (1985) "Employee practices at the best managed companies". California Management Review, vol. 18, n° 1, PP 35-66.

Oddou, G.R. (1986) "Managing the new careeristes". The diverse career success orientations of today's workers-brooklyn derr, San Fransisco : Jossey-Bass, 288 P.

Pearce, J.A. et Robinson, R.B. (1987) "A measure of CEO social power in strategic decision making". Strategic Management Journal, vol. 8, n° 3, mai/juin 1987.

Peretti, J.M. (1990) "Ressources humaines". Paris, Ed. Vuibert, 573 P.

Peretti, J.M. (1991) "Recrutement et carrière des cadres en Europe". Association pour la Gestion des Ressources Humaines, Colloque de Cergy, PP 361-364.

Peskin, D.B. (1971) "Human behavior and employment interviewing". New York, American Management Association.

Peters, T. et R. Waterman (1983) "Le prix de l'excellence". Paris, Inter Editions, 359 P.

Pfiffner, J.M. (1960) "Administrative rationality". Public Administration Review, PP 125-132.

Piaget, J. (1966) "La psychologie de l'enfant". Paris, Ed. PUF, 126 P.

Poggio, F.L. (1992) "Physician recruitment : the role of the hospital information systems". Healthcare Financial Management, vol. 46, n° 6, PP 56-57.

Popper, K.R. (1964) "The poverty of historicisme". New York, Harper Torchbooks.

Popper, K.R. (1984) "La logique de la découverte scientifique". Paris, Payot, 480 P.

Pounds, W.F. (1969) "The process of problem finding". Industrial Management Review, Automn, PP 1-19.

Powell, J.L. (1991) "An attempt at increasing decision rules use in a judgment task". Organizational Behavior and Human Decision Processes, n° 48, PP 89-99.

Prospective/ESLSCA (1976) "Image sociale de l'entreprise et politique de recrutement". Document de synthèse, 13 P.

Quivy, R. et Luc Van Campenhoudt (1988) "Manuel de recherche en sciences sociales". Paris, Ed. Dunod, 271 P.

Richard, M.D. (1972) "Management decision and behavior". Homewood.

Rioux, O. (1989) "Recherche personnel qualifié désespérément". L.S. Mensuel, n° 42, oct., PP 26-32.

Rocha, Jr, J.R. et Riaz Khan, M. (1985) "The human resource factor in small business decision making". American Journal of Small Business, vol. 10, n° 2, Automn, PP 53-62.

Rowland, K.M. et Ferris, G.R. (1988) "Research in personnel and human resources management". Greenwich, London : JAI Press inc., 399 P.

Roy, B. ; colloque de Cerisy (1983) "La décision, ses disciplines, ses acteurs". Presses Universitaires de Lyon, 194 P.

Ruble, T.L. et Cosier, R.A. (1990) "Effects of cognitive styles and decision setting on performance". Organizational Behavior and Human Decision Processes, n° 46, PP 283-295.

Sagie, A. ; Elizur, D. et Koslowsky, M. (1989) "Effect of participation in strategic and tactical decisions and acceptance of planned change". The Journal of Social Psychology, 130 (4), PP 459-465.

Sawa, S.L. et Sawa, G.H. (1988) "The value confrontation approach to enduring behavior modification". The Journal of Social Psychology, 128 (2), PP 207-215.

Schienker, B.R. (1974) "Social psychology and science". Journal of Personality and Social Psychology, 29, PP 1-15.

Schneider, D.J. ; Hastrof, A.H. et Polefka, J. (1970) "Person perception". Reading, Mass : Addison-Wesley, 113 P.

Schultz, D. (1975) "A history of modern psychology". New York, Academic Press, 376 P.

Schweiger, D.M. (1985) "Measuring managerial cognitive styles : on the logical validity of the MBTI". Journal of Business Research, vol. 13, n° 4, août, PP 315-328.

Schweiger, D.M. et Jago, A.G. (1982) "Problem solving styles and participative decision-making". Psychological Reports, n° 50, PP 1311-1316.

Seligman, M.E.P. et Hager, J.L. (1972) "Biological boundaries of learning". New York, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Sema Marketing (1980) "Les facteurs déterminants de la non embauche - la perception des responsables d'entreprises". E/04 C. 328.1.026, 125 P.

Simon, H.A. (1957) "Administrative behavior : a study of decision-making process in administrative organization". New York, Mc Millan. Traduit en français en 1983 : "Administration et processus de décision". Paris, Economica, 322 P.

Simon, H.A. (1978) "Rationality as process and as product of thought". American Economic Review, vol. 68, PP 1-16.

Simon, H.A. (1979) "Information processing models of cognition". Annual Review of Psychology, 30, PP 363-396.

Simon, H.A. (1979) "Rational decision making in business organization". American Economic Review, vol. 69, PP 493-513.

Social Pratique (10 octobre 1990) "Les aides régionales à l'embauche de cadres". Supplément au n° 110, PP 3-18.

Soelberg, P.O. (1967) "Unprogrammed decision-making". Industrial Management Review, Printemps, PP 19-29.

Solomon, R.J. (1984) "Using the interview in small business, vol. 22, n° 4, oct., PP 17-23.

Spencer, D. (1968) "Le struturalisme en anthropologie". Paris, Ed. du Seuil, 122 P.

Starkey, M. (1992) "Testing the tests". Management today, mai 92, PP 76-78.

Storey, J. (1992) "Management of human resources". Oxford, Blackwell Publishers, 304 P.

Strategor (1988) "Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise". Paris, Inter-éditions, 511 P.

Sutton, R.I. et Louis, M.R. (1987) "How selecting and socializing newcomes influences insiders." Human Resource Management, vol. 26, n° 3, automn, PP 347-360.

Thierry, D. (1985) "Comment l'entreprise peut favoriser la création d'emplois". ANDCP Personnel, n° 268, mai, PP 23-26.

Thompson, J.D. (1967) "Organizations in action". New York : Mc Graw-Hill.

Tjosvold, D. (1988) "Effects of shared responsibility and goal interdependence on controversy and decision-making between departments". The Journal of Social Psychology, 128 (1), PP 7-18.

Tricou Tournois, N. (1984) "Les nouvelles techniques et le comportement décisionnel dans les organisations : applications bancaires et leur diffusion dans la société". Thèse de Doctorat d'Etat, soutenue à l'Université de Nice 1.

Ulrich, W.L. (1984) "HRM and culture : history, ritual, and myth". Human Resource Management, été, PP 119-128.

Usry, M.L. et Mosier, G.C. (1991) "Negligent hiring : headaches for the small business person". Journal of Small Business Management, vol. 29, n° 1, janvier, PP 72-76.

Van Clieaf, M.S. (1992) "Strategy and structure follow people : improving organizational performance through effective executive search". Human Resource Planning, vol. 15, n° 1, PP 33-46.

Veran, L. (1991) "La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement." Paris, Ed. d'Organisation, 142 P.

Vincent, J.D. (1986) "Biologie des passions". Paris, Ed. Odile Jacob, 401 P.

Wagner, R.J. et Fulford, M.D. (1989) "Non-career employment decisions and their impact on small business". Journal of Small Business Management, vol. 27, n° 3, juillet 1989, PP 39-45.

Wallsten, T.S. (1980) "Cognitive processes in choice and decision behavior". Hillsdal, N.J. : L. Erlbaum Associates, 285 P.

Watzlawick, P. ; Beavin, J.H. et Jackson, D.D. (1967) "Une logique de la communication". Paris, Ed. Seuil, 280 P.

Watzlawick, P. ; Weakland, J. et Fisch, R. (1975) "Changement, paradoxes et psychothérapie". Paris, Ed. Seuil, 190 P.

Watzlawick, P. (1978) "La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication". Paris, Ed. du Seuil, 237 P.

Weick, K.E. (1976) "Educational organizations as loosely coupled systems". Administrative Science Quarterly, 21, PP 1-19.

Weick, K.E. (1979) "The social psychology of organizing". Reading, Mass : Addison Wesley, 294 P.

Wiley, C. (1992) "Recruitment research revisited : effective recruiting methods according to employment outcomes". Journal of Applied Business Research, vol. 8, n° 2, PP 74-79.

Witte, E. (1972) "Field research on complex decision-making processes - the phase theorem". International Studies of Management and Organization, PP 156-182.

Witte, E. et Zimmermann, H.J. (1986) "Empirical research on organizational decision-making". Netherlands : Elsevier Science Publishers. B.V., 408 P.

Wood, S. (1986) "Personnel management and recruitement". Personnel Review, vol. 15, n° 2, PP 3-11.